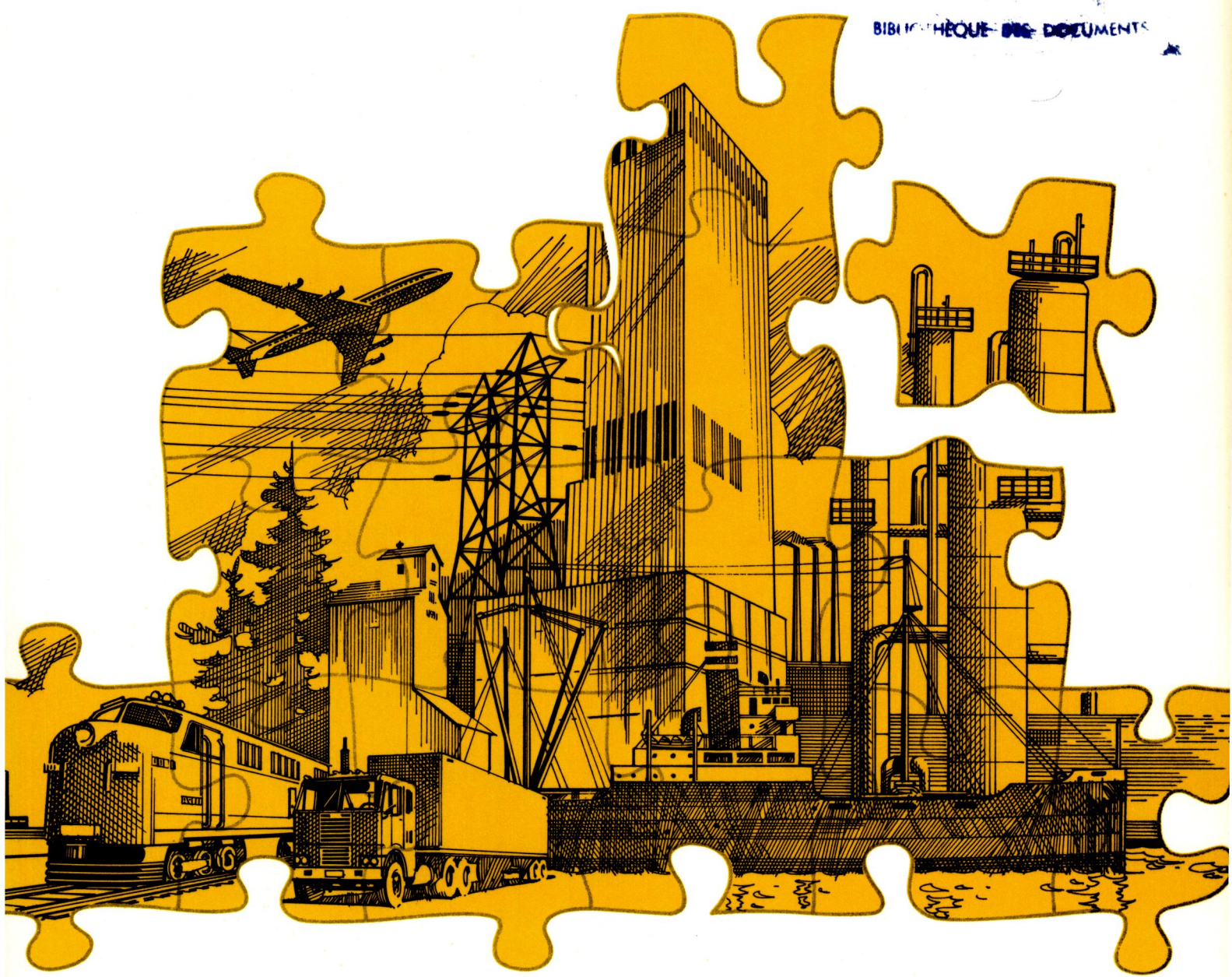


21-1975/1-41-
#5 21F
K0

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés

JUL 18 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS



Étude no 21

**L'engagement social des corporations
canadiennes**

Une recherche scientifique

**Commission royale d'enquête
sur les groupements de sociétés**

**L'engagement social des corporations
canadiennes**
Une recherche scientifique

**R. Terrence Mactaggart
Donald W. Kelly
Peter Broadmore
Lee E. Preston
du
Niagara Institute**

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977

En vente par la poste:

Imprimerie et Édition

Approvisionnements et Services Canada

Ottawa, Canada K1A 0S9

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-21FCanada: \$5

ISBN 0-660-00638-3 Autres pays: \$6

Prix sujet à changement sans avis préalable.

AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés a été mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a de plus établi un programme de recherche.

La présente étude sur l'engagement social des corporations canadiennes a été préparée pour le compte de la commission par le Niagara Institute, centre d'études classiques situé à Niagara-sur-le-Lac, en Ontario, dont l'une des préoccupations consiste à examiner l'aspect public des corporations. Se sont particulièrement intéressés à la poursuite de l'étude et à sa rédaction : Terrence Mactaggart, directeur exécutif de l'Institut; le professeur Donald W. Kelly, de l'université Carleton; le professeur Lee E. Preston, de la State University of New York, à Buffalo, et Peter Broadmore, de IBM Canada Ltée.

Menée grâce à une aide financière partielle de la commission, l'étude a été exécutée par l'institut. Le but de la commission en publiant cet ouvrage et d'autres du même genre est de servir l'intérêt public. Les analyses et les conclusions présentées par les auteurs ne sont pas nécessairement celles de la commission et de son personnel et ne reflètent pas forcément les vues et les opinions du conseil d'administration de l'institut ou de ses membres.

Le directeur de la recherche,

Donald N. Thompson

REMERCIEMENTS

En janvier 1976, la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés a réagi à une proposition du Niagara Institute en lui confiant la tâche d'étudier tout particulièrement la responsabilité sociale des entreprises canadiennes. Centre d'études classiques, le Niagara Institute sert, grâce à ses programmes, les trois grands secteurs que représentent le monde des affaires, le monde du travail et les gouvernements. Depuis 1973, il se spécialise dans les aspects publics des corporations et c'est l'expérience ainsi acquise qui l'a porté à entreprendre la présente étude.

Le concept de " responsabilité sociale des entreprises " est encore relativement nouveau; cet élément déterminant du comportement des corporations est donc, chez nous, en pleine évolution. Pour répondre au désir de la commission de placer la question dans une juste perspective, l'institut a voulu l'envisager en termes tout conceptuels qu'opérationnels en mettant surtout l'accent sur la façon dont les dirigeants perçoivent et orientent l'engagement social de leur entreprise.

Nous nous sommes donc fixé les objectifs suivants :

- . définir et apprécier le concept de responsabilité sociale de l'entreprise à la lumière des principes existants et selon l'idée que s'en font de plus en plus les dirigeants de grandes sociétés;
- . décrire en termes concrets les schèmes de réaction des corporations aux exigences de ce concept;
- . esquisser les limites théoriques du rapport entre la corporation et la société en général, ainsi que son évolution probable;
- . proposer les orientations que devraient prendre, à ce sujet, la recherche, les débats publics et les programmes des corporations, puis formuler des recommandations que la commission voudra peut-être inclure dans son rapport au Gouvernement du Canada.

L'étude a été menée sur trois fronts, chaque voie étant explorée selon une méthodologie distincte. D'abord, nous avons fait une analyse des concepts en nous inspirant d'une vaste somme d'écrits sur le sujet, et en particulier des plus récents ouvrages de quelques personnalités du monde universitaire. Nous en avons tiré non seulement l'arrière-plan nécessaire, mais aussi un cadre devant servir à l'analyse ultérieure des pratiques suivies par les diverses entreprises. En second lieu, nous avons résumé les conclusions tirées d'un sondage pratiqué auprès des entreprises canadiennes. Un questionnaire détaillé nous a valu trois cents réponses utilisables qui ont permis de donner à notre étude toute l'étendue nécessaire. Et enfin, nous avons rédigé des études de cas à l'égard de neuf grandes corporations choisies de façon à refléter les principales préoccupations économiques du secteur privé et nous avons procédé à une analyse qui a conféré à notre étude une forte dimension de profondeur. Tous ces éléments réunis nous ont donné un aperçu de l'engagement social des sociétés à l'heure actuelle et nous ont permis de tirer des conclusions et de formuler certaines recommandations.

L'étude a été menée sous l'égide du Niagara Institute par un groupe de travail réunissant une vingtaine de personnes qui y ont oeuvré pendant sept mois. Il s'agissait d'universitaires, de consultants et d'hommes d'affaires, ainsi que de membres du personnel de l'institut. La direction des travaux était partagée entre le directeur exécutif de l'institut, qui était directeur du groupe de travail, et deux codirecteurs de la recherche, l'un professeur et conseiller en affaires publiques, et l'autre, vice-président (affaires publiques) d'une grande société. A une exception près, chaque étude de cas a été rédigée par des cadres de l'entreprise même, puis révisée par un autre membre du groupe de travail.

Le rapport a été rédigé par le directeur, l'un des codirecteurs de la recherche, l'universitaire-conseil du groupe de travail et le membre du groupe de travail chargé de réviser les études de cas. Ils ont pu compter en tout temps sur l'étroite collaboration du groupe tout entier, bénéficiant des conseils et des connaissances de chacun de ses membres.

Bien que l'étude se soit faite sous l'égide du Niagara Institute, elle ne reflète pas nécessairement les vues et les opinions du conseil d'administration de l'institut ou de ses membres.

L'institut et les auteurs de cette étude expriment leur vive gratitude aux membres du groupe de travail et ils remercient aussi la commission ainsi que les nombreuses entreprises canadiennes qui ont participé à cette enquête.

Niagara-sur-le-Lac
Ontario, Canada

LE GROUPE DE TRAVAIL

Directeur	M. R. Terrence Mactaggart Directeur exécutif Niagara Institute Niagara-sur-le-Lac (Ontario)
Codirecteur de la recherche	M. Donald W. Kelly Vice-président Public Affairs International Ltd Ottawa (Ontario)
	M. G. Alex Jupp Vice-président Molson Companies Limited Toronto (Ontario)
Universitaires-conseils	M. Lee E. Preston Le professeur Melvin H. Baker Président, analyse et politique de l'environnement Ecole d'administration State University of New York Buffalo (New York)
Membres du groupe de travail	M. Bryan Beauchamp Directeur, affaires publiques et communautaires Banque de Commerce Canadienne Impériale Toronto (Ontario)
	M. Peter Broadmore Spécialiste en affaires extérieures IBM Canada Ltée Don Mills (Ontario)

M. Peter Brophey
Vice-président, affaires de la société,
Xerox of Canada Limited,
Don Mills (Ontario)

M. Max B. E. Clarkson
Doyen, faculté des études
en administration
Université de Toronto
Toronto (Ontario)

M. Jean G. Cormier
Vice-président, relations publiques
Chemins de fer nationaux du Canada
Montréal (Québec)

M. Norman Dann
Vice-président, relations publiques
Imasco Limitée
Montréal (Québec)

M. J. Duncan Edmonds
Président
Public Affairs International Ltd
Ottawa (Ontario)

M. Alan Goddard
Directeur, communications
et affaires publiques
Dominion Foundries & Steel Limited
Hamilton (Ontario)

M. Walter Gray
Directeur, relations gouvernementales
Inco Limited
Toronto (Ontario)

M. Mark D. S. Kellow
Vice-président, Service du personnel
et des relations publiques
La compagnie de papier Abitibi Limitée
Toronto (Ontario)

M. Alfred E. Levin
Directeur, affaires publiques
La banque Royale du Canada
Montréal (Québec)

M. Paul F. Little
Directeur, affaires de la société
John Labatt Limitée
London (Ontario)

Personnel de soutien

M. Robert K. Siddall
Secrétaire
Great-West, compagnie d'assurance-vie
Winnipeg (Manitoba)

M. Thomas Schatzky
Directeur adjoint
Niagara Institute
Niagara-sur-le-Lac (Ontario)

Mme Angela Trowell
Adjointe au programme
Niagara Institute
Niagara-sur-le-Lac (Ontario)

Mme Frances Howard
Secrétaire de direction
Niagara Institute
Niagara-sur-le-Lac (Ontario)

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
Remerciements	v
Le groupe de travail	vii
Chapitre premier L'engagement social des sociétés : perception croissante d'une société	1
Chapitre II Le cadre analytique	9
Chapitre III Enquête sur les programmes sociaux des entreprises	21
Chapitre IV Gestion de la participation sociale des entreprises Etude de cas de neuf sociétés	77
Chapitre V Regard vers l'avenir	91
Annexe A Le questionnaire du Niagara Institute	97
Annexe B Compagnie de papier Abitibi Ltée Etude de cas	111
Annexe C Les Chemins de fer nationaux du Canada Etude de cas	119

Annexe D	
Great-West, Compagnie d'assurance-vie	
Etude de cas	125
Annexe E	
La Compagnie de la Baie d'Hudson Limitée	
Etude de cas	133
Annexe F	
Imasco Limitée	
Etude de cas	139
Annexe G	
Inco Limited	
Etude de cas	145
Annexe H	
John Labatt Limitée	
Etude de cas	149
Annexe I	
La Banque Royale du Canada	
Etude de cas	157
Annexe J	
Xerox of Canada Limited	
Etude de cas	163
Notes au chapitre premier	169
Notes au chapitre II	171
Bibliographie	173

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	
Envois postaux non dédoublés et réponses reçues, par catégorie de la CAE	22
Tableau 2	
Statistiques selon la taille des répondants Revenus annuels bruts Dernier exercice financier	24
Tableau 3	
Statistique des répondants Emplacement des installations de production et de décision	25
Tableau 4	
Statistique des répondants	25
Tableau 5	
Statistique des répondants Structure organique	26
Tableau 6	
Besoin d'une certaine réaction sur le plan social, selon le revenu annuel brut	31
Tableau 7	
Etendue du besoin marqué d'une certaine réaction sociale de l'entreprise, selon le revenu annuel brut	32
Tableau 8	
Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon le revenu annuel brut	32

Tableau 9	Etendue du programme d'action de l'entreprise, selon le revenu annuel brut	33
Tableau 10	Etendue du besoin d'une certaine réaction sociale de l'entreprise, selon le nombre d'employés	34
Tableau 11	Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon le nombre d'employés	35
Tableau 12	Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, selon le nombre d'employés	36
Tableau 13	Etendue du besoin d'une certaine réaction de l'entreprise sur le plan social par catégorie de la CAE	37
Tableau 14	Besoin prononcé d'une certaine réaction sociale de l'entreprise, par catégorie de la CAE	38
Tableau 15	Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, par catégorie de la CAE	39
Tableau 16	Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, par catégorie de la CAE	40
Tableau 17	Etendue du besoin d'une certaine réaction de l'entreprise sur le plan social, selon les bénéfiques	42
Tableau 18	Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon les bénéfiques	43
Tableau 19	Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, selon les bénéfiques	44
Tableau 20	Etendue du besoin d'un certain engagement social de l'entreprise, selon la propriété	45

Tableau 21	Etendue de la perception et du besoin social officiellement reconnus au sein de l'entreprise, selon la propriété	46
Tableau 22	Etendue de la réaction explicite des entreprises, selon la propriété	47
Tableau 23	Etendue du besoin d'une certaine réaction sur le plan social, selon la structure administrative de l'entreprise	49
Tableau 24	Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon la structure administrative	50
Tableau 25	Etendue des réactions, selon la structure administrative	51
Tableau 26	Programme de ressources humaines internes, selon la taille de l'entreprise	55
Tableau 27	Programme de ressources humaines internes, selon la Classification de l'activité économique	56
Tableau 28	Pourcentage de répondants qui ont fait état de dons de charité, selon la taille de l'entreprise	59
Tableau 29	Objet du don, selon la taille de l'entreprise	60
Tableau 30	Genres d'aide non financière accordée à la collectivité par l'entreprise et ses employés, selon la taille	62
Tableau 31	Objet des dons de charité, par type de secteur	63
Tableau 32	Genre d'appui non financier accordé à la collectivité par l'entreprise et ses employés, selon le degré de rentabilité	64
Tableau 33	Pourcentage des entreprises ayant engagé des ressources au-delà des exigences de la loi, selon le revenu annuel brut	66

Tableau 34	
Pourcentage d'entreprises ayant engagé des ressources au-delà des exigences de la loi, par catégorie de la CAE	68
Tableau 35	
Pourcentage d'entreprises ayant affecté des ressources au-delà des exigences de la loi, selon la rentabilité	69

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	
La Corporation dans son milieu social	12
Graphique 2	
Matrice de la réaction sociale de l'entreprise	16
Graphique 3	
Cadre de présentation des résultats	
Stades de la participation sociale de l'entreprise	
Analyse des variables indépendantes	28
Graphique 4	
Cadre de présentation des résultats de l'enquête	
Domaines de participation sociale des entreprises	29

CHAPITRE PREMIER

L'ENGAGEMENT SOCIAL DES SOCIÉTÉS : PERCEPTION CROISSANTE D'UNE RÉALITÉ

Les analyses traditionnelles du rôle des grandes corporations dans la société se sont limitées presque exclusivement aux particularités de leur rendement économique. Voilà qui est tout à fait compréhensible puisque l'activité économique est l'objectif premier et distinctif de l'entreprise commerciale. C'est pourquoi la recherche théorique et la politique officielle se sont surtout préoccupées de la taille des entreprises, de leur productivité, de leurs pratiques concurrentielles, de leur rentabilité, de leur aptitude à créer des emplois et de variables connexes, ainsi que du rapport qui existe entre ces divers éléments. Ces aspects du rendement économique des sociétés continuent d'avoir une importance critique dans le contexte canadien actuel, au moment où l'économie nationale fait face à de graves défis concurrentiels et où le monde des affaires et le gouvernement tentent de mettre au point des stratégies industrielles pouvant être adaptées aux exigences.

Parallèlement, et sans vouloir minimiser d'aucune façon la préoccupation traditionnelle au sujet du rendement économique, une foule d'autres questions se sont posées quant à l'impact des grandes sociétés sur le milieu social plus vaste dont elles font partie. Ces problèmes, que nous appellerons des problèmes de l'engagement social, surgissent parce qu'on se rend de plus en plus compte que l'entreprise moderne, en plus d'être une entité économique, réagit inévitablement de nombreuses façons sur le milieu où elle évolue, et réciproquement. C'est pourquoi les changements que subit le milieu engendrent de nouvelles possibilités qui entraînent des demandes auxquelles les sociétés doivent répondre; en outre, les décisions et les gestes d'une entreprise peuvent avoir des répercussions nombreuses et diverses sur la société en général.

Au cours de la dernière décennie, les pays industrialisés ont reconnu en général l'importance, l'ampleur et la variété de l'impact social des sociétés. Au cours de cette période, il est paru une foule d'ouvrages sur l'entreprise et le milieu, particulièrement aux États-Unis et en Europe. Au Canada, cependant, le sujet n'a guère fait l'objet de débats publics et à part quelques tentatives récentes et plutôt sommaires, on n'a pas vraiment entrepris d'enquête rigoureuse sur l'engagement social des sociétés¹.

La présente étude s'éloigne donc des sentiers battus en ce qu'elle présente les problèmes principaux et analyse, en se fondant sur l'expérience, la façon dont les sociétés canadiennes ont influé sur le milieu social en général et ont réagi face à cette réalité. Comme la plupart des travaux qui fouillent des domaines inexplorés, la présente étude n'est pas sans servitudes.

Néanmoins, ses auteurs espèrent qu'il offrira un intérêt immédiat pour la commission, les dirigeants d'entreprises et les observateurs de l'extérieur, qu'il suscitera de nouveaux débats et stimulera la recherche dans les années à venir.

Le reste de cette introduction est consacré à un exposé plus détaillé de la notion nouvelle de ce qu'est la corporation; ce nouveau concept tient compte de l'impact social et fait nettement contraste avec la perspective classique de l'entreprise comme entité strictement économique.

Le rôle social des sociétés :
vers une perspective nouvelle

La réalité du rôle social des entreprises est souvent mise en pleine lumière par des situations précises, voire des problèmes critiques, tels que la protection de l'environnement et la propension à consommer, pour ne citer que deux exemples bien connus. A tout prendre, le rapport entre l'entreprise et la société est beaucoup plus fondamental, comme le soulignait récemment James W. McKie en ces termes :

" La préoccupation générale au sujet de l'engagement social des entreprises provient en grande partie de l'interdépendance et de la complexité de plus en plus grandes de la société, qui ont beaucoup augmenté les responsabilités et la dépendance mutuelles des individus et des organisations. Nul ne peut dépendre uniquement de lui-même et se libérer des contraintes que lui impose la présence de ses voisins; aucune entreprise commerciale ne peut prétendre qu'elle est entourée d'un marché impersonnel et inconscient; aucune organisation ne peut fonctionner sans tenir compte des liens et des effets extérieurs qui la rattachent au reste de la société. Cette interdépendance est devenue si marquée et si complexe que les mécanismes traditionnels de l'interaction d'organisations et de personnes indépendantes, chacune recherchant ses intérêts propres au sein d'une économie de marché fondée sur l'entreprise privée, semblent ne plus être efficaces². " (Pages 1 et 2.)

McKie fait ensuite remarquer que l'entreprise commerciale n'est qu'une des nombreuses variétés d'institutions importantes et puissantes qui existent dans la société moderne et, de plus, qu'il existe une grande différence entre, d'une part, les normes et les buts de l'engagement social auquel on peut s'attendre de l'ensemble du système économique et, d'autre part, les activités et les politiques de chaque entreprise en particulier. Le plein emploi, la stabilité des prix, le développement économique régional et la balance du commerce international sont des objectifs économiques évidents sur lesquels les activités et les décisions particulières de chaque entreprise ne peuvent avoir d'influence profonde qu'en de rares occasions. De la même façon,

l'origine des schèmes de relations sociales, de culture et de normes de morale et d'éthique d'une société ne se retrouvent guère dans une entreprise commerciale quelconque, ni même dans ces entreprises considérées collectivement. Il y a donc lieu de considérer avec scepticisme l'idée selon laquelle les grandes sociétés, individuellement ou collectivement, ont été les forces principales et dominantes qui ont contribué à façonner la vie sociale et économique du Canada ou de tout autre pays. Par ailleurs, on reconnaît généralement que les grandes sociétés sont, en raison de leur nature même et sans exception, inévitablement entraînés dans un réseau de relations sociales avec leur collectivité, leurs employés et leurs clients, avec les autres entreprises et avec la société en général et qu'en outre un grand nombre de ces rapports ne sont pas uniquement ou essentiellement " économiques " et ne sont pas susceptibles d'être influencés ou modifiés par des transactions commerciales.

Cette nouvelle perception du vaste rôle social des sociétés a été expliquée dans un grand nombre de déclarations publiques faites par des chefs d'entreprise, par des organisations et par des groupes semi-officiels, ainsi que par des experts et des organismes gouvernementaux. Par exemple, en 1971, le Comité du développement économique, dont le siège est à Washington, déclarait ce qui suit :

" L'entreprise fonctionne grâce au consentement général, et son but essentiel est de répondre de façon constructive aux besoins de la société, à la satisfaction de celle-ci ... Aujourd'hui, il est clair que les clauses du contrat entre la société et l'entreprise subissent des modifications sensibles et importantes. On demande à l'entreprise d'assumer vis-à-vis de la société des responsabilités plus vastes que jamais auparavant et d'être au service d'un plus grand nombre de valeurs humaines. On demande en effet aux entreprises de contribuer davantage à la qualité de la vie des Américains et non pas simplement de les approvisionner quantitativement en biens et en services³. " (Pages 11 et 16.)

Dans le même ordre d'idées, la Confederation of British Industries s'est exprimée en ces termes :

" La société anonyme est une création artificielle de la loi qui doit son existence à la volonté de la collectivité ... Les compagnies n'existent pas de droit; elles ne subsisteront qu'aussi longtemps que la société les trouvera utiles ... Bien que la loi prévoie les normes de conduite minimales qu'une compagnie doit observer si elle veut avoir le droit d'exister et de commercer, il faut reconnaître qu'en tant que personne morale, elle a des fonctions, des devoirs et des obligations qui vont au-delà de la poursuite du profit et des exigences particulières des lois⁴. " (Pages 8 et 9.)

On remarque une préoccupation semblable dans une partie du code de conduite à l'intention des entreprises multinationales qui a été mis au point

récemment par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) :

" Les entreprises commerciales doivent, comme politique générale, respecter les buts et les priorités des pays hôtes en ce qui concerne le progrès social et économique, sans oublier le développement régional et industriel, la protection de l'environnement, la création d'emplois, l'encouragement à l'innovation et le transfert de la technologie⁵. "
(Page 11.)

Au Canada, ce point de vue plus général est également indiqué de façon claire et nette dans les directives énoncées en 1975 par le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce à l'intention des sociétés multinationales, et dont voici un passage :

" On s'attend que les entreprises sous contrôle étranger établies chez nous dirigeront leurs opérations de façon à valoir des avantages importants au Canada. A cette fin, elles doivent suivre des politiques qui favoriseront leur indépendance décisionnelle, leur aptitude à innover et à entreprendre d'autres initiatives, leur efficacité, leur identification au Canada et le respect des aspirations du peuple canadien.

" Dans le cadre de ces objectifs généraux, le gouvernement canadien leur recommande de se comporter de façon satisfaisante en respectant les principes suivants ...

[Les entreprises sous contrôle étranger établies au Canada devraient participer] à la vie sociale et culturelle canadienne et venir en aide aux institutions vouées au progrès de la vie intellectuelle, sociale et culturelle de la société canadienne^{6*}. "

Selon un ancien vice-président de la Compagnie Générale Electrique, le nouveau concept en matière de relations entre les compagnies et la société comporte :

" ... une certaine forme de charte sociale, c'est-à-dire la charte de ce que le public attend des entreprises sur le plan social. Ces espoirs du public découlent des valeurs sociales et des objectifs nationaux qui existent en ce moment; or, la charte sociale des entreprises devra être modifiée à mesure que ces valeurs et ces objectifs évolueront⁷. "
(Page 27.)

Cette opinion semble être partagée au moins par quelques entreprises canadiennes, ainsi que le démontre ce passage tiré du rapport annuel (1973) de l'une de nos grandes banques à charte :

" En plus de [sa fonction économique première et essentielle], l'entreprise moderne est devenue une force sociale puissante qui influe sur le mode de vie de ses employés, de ses clients, de son milieu et du

* Puisque le Code de l'OCDE stipule que les entreprises multinationales ne seront pas soumises à des exigences différentes de celles des sociétés nationales, ces directives s'appliquent maintenant en réalité à toutes les sociétés qui exercent leur activité au sein de l'économie canadienne.

public en général. En conséquence, la société, et cela comprend les actionnaires, va juger le rendement de l'entreprise selon des critères beaucoup plus complexes. Donc, bien que les objectifs principaux d'une entreprise commerciale soient de survivre et de rapporter le plus possible à ses actionnaires, ils découlent essentiellement d'un but plus fondamental qui consiste à répondre aux besoins de la société⁸. "

L'idée d'une " charte sociale de l'entreprise ", en supposant qu'elle soit généralement admise, aura sans doute des effets marqués sur l'exploitation de chaque compagnie et sur l'ensemble de l'économie. Au cours de la prochaine décennie et probablement jusqu'à la fin du siècle, les sociétés, les syndicats, les collectivités et le gouvernement vont explorer les dimensions des activités des entreprises, cerner d'autres domaines, fixer des limites nouvelles à ces initiatives et élaborer des techniques pour déterminer des objectifs et évaluer le rendement. En outre, les entreprises elles-mêmes vont expérimenter au moyen de modifications organiques internes, le changement dans la façon de rendre des comptes et de nouveaux modes d'attribution des responsabilités en matière d'engagement social.

Il est peu probable que toutes ces relations nouvelles (ou du moins nouvellement admises) puissent être facilement appliquées aux unités existantes au sein des structures organiques des entreprises, ou facilement administrées par les méthodes existantes de comptabilité et de contrôle. Au contraire, on peut s'attendre à une évolution vers de nouvelles structures organiques et hiérarchiques. Egalement, les modes traditionnels de réglementation par l'Etat, de négociation collective et de contacts entre l'entreprise et la collectivité nécessiteront sans doute des modifications pour faire face aux nouvelles formes d'engagement social des entreprises.

Il nous est impossible pour le moment de prévoir l'étendue précise du rôle des sociétés et de savoir comment les objectifs à atteindre et les divers intérêts en jeu pourront s'harmoniser. Selon Daniel Bell, face à tous ces problèmes nouveaux, les sociétés occidentales passent du " mode économique ... qui prend pour admis que la satisfaction personnelle est l'unité de calcul traditionnelle des coûts et des bénéfices ", à un " mode sociologique, c'est-à-dire à un effort pour évaluer les besoins de la société d'une façon plus consciente, et ce, en se fondant sur une certaine conception explicite de l'intérêt public⁹. " (Pages 17 et 18.) L'idée que se fait Bell du " mode sociologique " met l'accent sur la participation, participation interne des membres des grandes entreprises à la détermination des objectifs de l'organisation et des moyens de les atteindre et participation externe des autres personnes et institutions qui s'intéressent à ceux qu'atteignent les activités des grandes entreprises au sein de la société. Ce glissement vers des techniques de participation, ou politiques au sens large, de gestion interne et de coordination externe, par opposition aux techniques hiérarchiques traditionnelles et aux mécanismes d'échange, a été qualifié par Preston et Post de " troisième révolution administrative "¹⁰; ils font voir, jusqu'à un certain point, l'impact que pourrait avoir, sur les corporations, le concept de l'engagement social.

Différences par rapport au point de vue traditionnel

La perspective des rapports entre les entreprises et la société que nous venons de décrire tranche sur le concept traditionnel de l'entreprise commerciale en tant qu'institution strictement économique. Ce concept a un passé long et respectable qui commence à l'époque de Adam Smith et se termine présumément de nos jours par l'exposé magistral de Milton Friedman. La notion principale qui sous-tend ces deux sièges d'analyse économique traditionnelle est que chaque participant à l'économie, l'entreprise particulière, la famille et le travailleur productif, obtient sa part des bénéfices accessibles à la société en fournissant des produits et en assurant des services que recherchent les autres unités économiques et les autres personnes.

" L'entreprise (ou l'individu) passe en fait un marché avec d'autres membres de la société, leur fournit quelque chose qu'ils désirent à des conditions plus favorables que celles qu'ils peuvent obtenir ailleurs et reçoit d'eux en retour la part du produit social qu'elle mérite. Selon Adam Smith : " Chacun ... vit grâce à l'échange ou devient jusqu'à un certain point un marchand, et la société tend elle-même à devenir ce qu'on appelle à juste titre une société commerciale¹¹. " (Pages 19 et 20.)

Cette conception de l'économie de marché est amoral, mais non pessimiste. Au contraire, on pensait que la réaction de la force de l'intérêt personnel dans une telle économie conduirait, comme sous la poussée d'une main invisible, à un résultat harmonieux pour l'ensemble de la société. Selon l'interprétation la plus optimiste de cette analyse, la concurrence assure un rapport étroit entre les prix et les coûts de production; l'accumulation de capitaux permet la mécanisation et la répartition du travail; et une productivité croissante entraîne, avec le temps, l'essor économique et le progrès technologique.

Cependant, cette analyse comporte une lacune regrettable : elle ne tient pas compte des rapports économiques et sociaux dont le mécanisme du marché n'assure pas facilement l'équilibre. Tout le processus dépend évidemment de la distribution initiale de la richesse et du revenu dans la société; c'est-à-dire, seuls ceux qui possèdent l'argent sont admis à participer au jeu du marché. En outre, plusieurs questions d'intérêt social sur lesquelles peut influencer le comportement des entreprises, comme l'information concernant la qualité et la sûreté des produits, le mieux-être et les commodités de la collectivité, la qualité de l'environnement et la situation des personnes désavantagées à cause de la race, du sexe ou du lieu de résidence, doivent être résolues en dehors de l'économie de marché et, de fait, grâce à une certaine coopération entre les entreprises économiques privées de même qu'entre ces entreprises et les unités appropriées du gouvernement. La conception plus nouvelle du rôle social des sociétés, comme nous le verrons, tient compte de cette relation entre l'activité économique et l'activité non économique, en mettant l'accent sur l'identification des éléments généraux d'intérêt social qui se rapportent à la gestion d'entreprises particulières et en proposant les moyens d'y faire face, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure organique.

La portée de l'étude

La présente étude se propose de répondre à deux questions fondamentales et pragmatiques. Premièrement, dans quelle mesure les compagnies canadiennes souscrivent-elles à ce nouveau concept des rapports entre l'entreprise et la société et, partant, reconnaissent-elles l'importance de l'engagement social de l'entreprise? Deuxièmement, là où ces préoccupations existent, dans quelle mesure, dans quels domaines et par quelles voies organiques l'entreprise canadienne les a-t-elle introduites dans l'activité administrative régulière et dans le processus décisionnel?

Pour mener cette tâche à bien orienter la recherche empirique, nous avons résumé au chapitre II un certain nombre de concepts analytiques essentiels et de préoccupations critiques que l'on trouve dans les publications sur les entreprises et la société. Les chapitres III et IV, qui constituent le gros de l'étude, font voir dans quelle mesure on perçoit à l'heure actuelle les problèmes relatifs au rôle social et quelle somme d'engagement social découle de cette perception. Nous avons utilisé deux sources principales d'information. D'abord, un long questionnaire qui a servi à mener une enquête auprès d'une foule d'entreprises canadiennes, selon le type d'activité économique, la taille, la rentabilité, la propriété et d'autres variables. Les résultats de cette enquête sont analysés du point de vue statistique au chapitre III. Puis nous avons eu recours à neuf études de cas spécialement commanditées, qui décrivent d'une façon assez détaillée les structures organiques particulières de plusieurs grandes entreprises canadiennes, ainsi que leurs programmes et l'expérience qu'elles ont acquises. Le chapitre IV offre une analyse compacte des éléments d'information tirés des études de cas. Les versions révisées des études de cas sont exposées aux annexes B à J. Enfin, le chapitre V résume les conclusions importantes de l'étude et fait un certain nombre de recommandations.

Bien que nous ne puissions communiquer l'essentiel des résultats de notre enquête qu'à travers les explications détaillées contenues dans les chapitres et les annexes, l'impression générale qui se dégage de l'étude peut se résumer en un mot : *variété*. La prise de conscience des sociétés face aux problèmes de leur engagement social varie beaucoup : tout à fait absente dans certains cas, elle devient dans d'autres cas très forte et très poussée, comme le démontrent la nomination de cadres chargés des affaires publiques de l'entreprise, la préparation des rapports officiels, la diffusion de communiqués et la mise en oeuvre de programmes sociaux au vu et au su du public. En outre, parmi les entreprises qui perçoivent les problèmes de l'engagement social et s'y intéressent, les structures organiques, les politiques mises au point (ou, plus souvent, en voie d'élaboration), les programmes et activités mises en oeuvre ou envisagées, présentent une variété encore plus grande que nous n'avions cru possible au début de notre enquête.

Nous croyons qu'à tout prendre les résultats sont intéressants. En y réfléchissant, ils ne nous ont pas étonnés et sont même très encourageants. Il faut envisager la relation qui existe entre les grandes entreprises et leur milieu social dans une perspective évolutive. Nous nous éloignons du concept économique limité, traditionnel et cheminons vers un concept social et politique plus vaste, non encore défini, et qui englobe un ensemble de considérations, de répercussions et d'objectifs beaucoup plus complexes.

Ainsi que l'a exprimé Carl H. Madden, économiste en chef de la Chambre de commerce des Etats-Unis, nous sommes en train " d'investir l'avenir "; ce processus peut prendre différentes formes, selon les politiques et les mesures qui seront adoptées¹¹. Nous espérons que notre étude constituera un premier pas important dans cette voie nouvelle.

LE CADRE ANALYTIQUE

Nous exposons dans ce chapitre les principaux termes et concepts qui orientent notre analyse de l'engagement social des sociétés canadiennes. Nous sommes particulièrement intéressés à mettre au point des moyens de traiter quatre groupes de questions importantes et étroitement reliées les unes aux autres. Premièrement, quelle est la meilleure façon de comprendre le rapport qui existe entre une firme et son milieu social? Comment s'établit l'interaction entre cette firme et la collectivité et quelles sont ses répercussions? Deuxièmement, si l'on cerne bien cette relation, quelle portée a la responsabilité administrative? La compagnie doit-elle se préoccuper des questions sociales les plus importantes ou seulement de quelques-unes d'entre elles? Troisièmement, dans cette perspective, comment les entreprises réagissent-elles habituellement aux problèmes de l'engagement social? Existe-t-il un processus commun qui permet de mieux comprendre la participation sociale de l'entreprise? Et enfin, comment doit-on juger l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société, au-delà des normes économiques traditionnelles? Existe-t-il des objectifs et des modes d'évaluation pouvant servir de guides à ceux qui font partie de l'entreprise et aux gens de l'extérieur?

Rappelons tout d'abord que l'étude n'a pas été conçue du point de vue de l'éthique ou de la morale. Nous ne nous demandons pas si une compagnie a été bonne ou mauvaise; nous ne préconisons pas non plus l'adoption de codes d'éthique ou de pratiques de bienfaisance particuliers. Afin de faire ressortir la distinction qui existe entre notre méthode et celle des auteurs d'une bonne partie des écrits sur le sujet, nous croyons qu'il est souhaitable d'éviter le plus possible d'employer l'expression " responsabilité sociale de l'entreprise " couramment utilisé. Etant donné l'emploi fréquent de cette expression dans le monde des affaires et ailleurs, nous avons jugé bon de nous en servir dans le questionnaire qui nous a valu les données dont l'analyse figure au chapitre III. L'expression revient souvent dans les études de cas et dans l'analyse que nous en faisons au chapitre IV. Cependant, nous constatons qu'on a malheureusement associé l'expression, d'une part, à des études sur l'engagement social de l'entreprise qui insistaient beaucoup trop sur l'aspect moral de la question et aussi, d'autre part, à l'énumération de domaines d'impact social précis (protection de l'environnement, bien-être du consommateur, discrimination dans l'emploi, etc.), voire à des pratiques

ou des objectifs déterminés dans chacun de ces domaines. Sans vouloir soulever de débat sur l'avantage d'un comportement moral, pas plus d'ailleurs que sur les nombreux préceptes invoqués par divers tenants de cette théorie sous l'étiquette de la responsabilité sociale de l'entreprise, nous partageons entièrement les réserves exprimées par M. Dow Votaw au sujet de cette expression. Voici ce qu'il en dit :

" C'est une expression savante; elle signifie quelque chose, mais tous ne l'entendent pas toujours de la même façon. Pour certains, elle comporte l'idée de responsabilité juridique ou d'obligation; pour d'autres elle signifie un comportement socialement responsable au sens moral du terme; pour d'autres encore, l'expression veut dire responsable dans un rapport de causalité; pour beaucoup, c'est tout simplement faire des dons de charité; d'aucuns l'apparentent à la conscience sociale; un bon nombre de ses partisans les plus fervents n'y voient qu'un synonyme de légitimité dans le sens d' " appartenir " ou d'être bon et valable; quelques-uns l'envisagent comme une sorte de devoir fiduciaire qui impose des normes de conduite plus rigoureuses aux hommes d'affaires qu'aux citoyens en général. Même les antonymes, socialement irresponsables et non responsables, se prêtent à des interprétations multiples¹. " (Page 11.)

Au lieu de cette expression trop vague, nous préférons parler de rôle ou d'impact social; et nous décrivons le comportement observé en termes de participation ou d'engagement. Nous avons choisi des termes que nous estimons neutres et qui décrivent la relation réelle, sans louer ni blâmer. L'engagement social de l'entreprise peut ainsi être circonscrit de façon à la fois concrète et descriptive; telle ou telle compagnie s'adonne ou ne s'adonne pas à un type d'activité spécial ou s'y adonne jusqu'à un certain point ou d'une façon particulière. Avant de pouvoir dire si un tel engagement est souhaitable ou s'il ne l'est pas, il est nécessaire d'établir avec précision les critères et les normes utilisés pour faire cette appréciation. La détermination précise des domaines et des dimensions de la participation et de l'impact, suivie de la description et de l'évaluation soigneuses de l'engagement dans chaque cas, nous semblent être des conditions essentielles d'une analyse sérieuse et d'une saine élaboration de la politique que doivent suivre les entreprises et les pouvoirs publics en matière de relations entre les compagnies et la société en général.

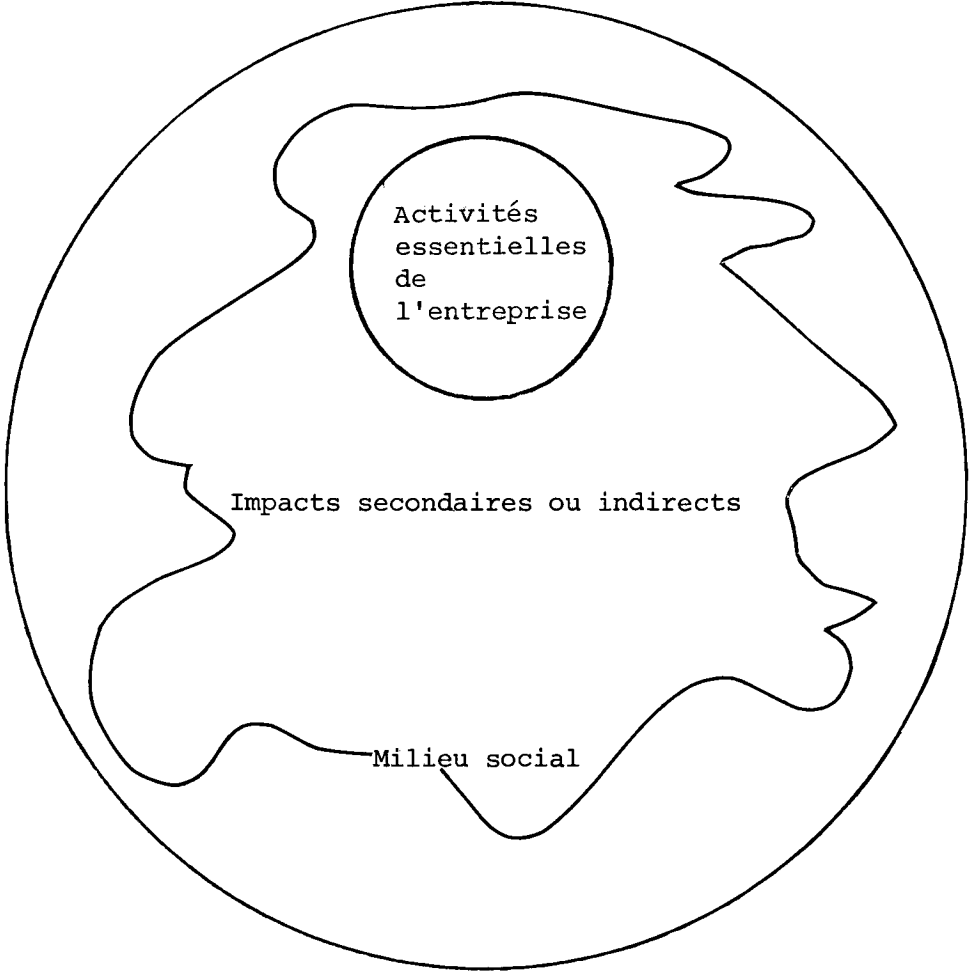
L'entreprise au sein de la société : ses activités essentielles et leurs conséquences

Chaque entité commerciale est mise sur pied pour accomplir des tâches économiques déterminées et même l'entreprise la plus diversifiée ne se consacre qu'à quelques-unes des fonctions économiques nombreuses et variées qui se retrouvent dans notre société. Les tâches spéciales qui constituent le fondement économique de toute entreprise sont désignées, aux fins de notre étude, comme étant ses activités essentielles. Ce sont, il va sans dire, les éléments déterminants des rapports entre l'entreprise et son milieu social. La compagnie a été constituée pour se livrer à ces activités et elles donnent naissance à une foule d'interactions entre l'entreprise et le milieu, en ce qui concerne, par exemple, la commercialisation des produits et des services,

l'achat de matériaux et d'outillages, l'embauchage et l'affectation de la main-d'oeuvre, l'emplacement des bureaux et des usines, et ainsi de suite. Les exigences particulières de la politique officielle sont également reliées aux activités essentielles de l'entreprise. Les règlements relatifs aux permis et au zonage, les lois fiscales et de nombreux autres aspects de la politique administrative générale s'appliquent à toutes les organisations; en outre, les règlements publics concernant la sécurité, l'hygiène, la qualité des produits et d'autres pratiques administratives essentielles à la gestion de tout genre d'entreprise deviennent une partie de l'activité première des entreprises en cause. Une compagnie est créée, grandit, périclité et abandonne les affaires selon les besoins que l'on a de ses activités essentielles, l'efficacité dont elle fait preuve et le degré d'acceptabilité de ses produits ou services, compte tenu des attitudes du grand public et des exigences de la politique officielle.

Le rôle des entreprises dans la société, particulièrement celui des grandes compagnies, ne se limite pas, cependant, à alimenter le marché, à acquitter les coûts et verser des salaires et à observer des lois et des règlements particuliers. Au contraire, les activités essentielles d'une organisation ont des effets secondaires ou indirects dont l'importance sociale est parfois égale à celle des initiatives principales, sinon plus grande. La publicité et l'étude des produits, par exemple, peuvent modifier les modes de vie et les habitudes générales des consommateurs; les possibilités d'emploi ou l'absence de travail peuvent influencer sur la mobilité de la société, ainsi que sur les niveaux de vie et de revenu; les conditions qui existent dans le lieu de travail peuvent affecter la santé des employés; la qualité des produits et les effets sur l'environnement peuvent avoir des impacts sur des personnes et des régions très éloignées d'une compagnie donnée et n'ont avec elle aucun contact direct. Toutes ces relations déterminent un domaine de participation secondaire ou indirecte de la grande entreprise à son milieu social. La portée des impacts dans ce domaine peut varier beaucoup : certains seront faibles et limités, d'autres, nombreux et puissants. On peut donc visualiser ce phénomène au moyen d'un noyau central d'activités de l'entreprise, entouré d'un champ de participations secondaires et indirectes aux limites imprécises et sans cesse changeantes, au sein d'un milieu social encore plus vaste. (Voir le graphique 1.)

Graphique 1
La corporation dans son milieu social



Les limites de la responsabilité des gestionnaires

Au-delà des activités essentielles et secondaires de chaque entreprise s'étend le champ vaste et complexe des phénomènes économiques, politiques et sociaux qui caractérisent la société en général. Tous ces phénomènes peuvent évidemment intéresser et préoccuper les cadres, les actionnaires et les employés en tant que citoyens. Le problème essentiel, cependant, est que beaucoup de problèmes sociaux échappent à la sphère d'influence des gestionnaires de presque toute entreprise commerciale, même des grandes entreprises. L'importance de cette limite extérieure et la séparation nette entre les domaines de la responsabilité gestionnaire face aux autres aspects de la vie sociale est décisive dans l'élaboration de toute ligne de conduite administrative sérieuse concernant le rôle social de l'entreprise et l'appréciation de son engagement social. L'analyse exposée aux chapitres III et IV, cependant, illustre clairement combien il est difficile de déterminer ces limites à l'égard d'une entreprise quelconque et jusqu'à quel point leur profil peut différer d'une société à l'autre.

En dépit du problème que pose la délimitation de la responsabilité gestionnaire, au moins trois considérations portent à croire que l'étendue de la responsabilité d'une société déterminée devrait se limiter aussi nettement que possible à ses activités essentielles et à leurs conséquences clairement observables. Il y a d'abord la simple question de compétence; il est peu probable qu'une entreprise possède parmi son personnel et ses ressources les compétences et les connaissances requises pour parvenir à des décisions et remplir des fonctions qui influenceront sur des domaines de la vie sociale très éloignés du champ d'expertise principal de l'entreprise et de son impact direct sur la société. Puis il y a la question du pouvoir; aucune entreprise à elle seule n'a la capacité et les ressources voulues pour exécuter une variété illimitée de tâches sociales sans aucun rapport entre elles, même si elle possède la compétence nécessaire pour prendre les décisions appropriées à leur sujet et les apprécier correctement.

Enfin, il y a la question de la légitimité. Même si les grandes sociétés ont été suffisamment compétentes et puissantes pour provoquer des changements sociaux dans des domaines qui s'étendent bien au-delà de leur zone d'influences immédiate, il faut bien se demander si de telles initiatives seraient appropriées. Les pouvoirs et le secteur public, particulièrement dans une société démocratique, sont précisément chargés de déterminer et d'exécuter de vastes programmes pour répondre aux besoins et aux changements d'ordre social. Evidemment, grâce à des lois et à des règlements appropriés, les pouvoirs publics peuvent inciter, contraindre ou motiver de quelque façon les entreprises privées à tenir compte des grands objectifs sociaux. Et, en outre, le gouvernement peut décider de confier à des entreprises privées certaines fonctions d'intérêt public. Cependant, le processus contraire, celui où les entreprises privées cherchent à identifier et à atteindre les grands objectifs sociaux de leur propre gré, est rarement adapté à notre

société*. C'est pourquoi le rôle social d'une entreprise particulière peut se limiter à ses domaines d'activité essentiels et à leurs répercussions secondaires ou indirectes. Il n'est pas nécessaire que tous les problèmes sociaux et politiques qui se posent à la société en général figurent au programme d'action sociale de l'entreprise.

Réaction des entreprises à l'engagement social

Dans le cadre des attributions que nous venons d'indiquer, la direction de l'entreprise joue deux rôles distincts et parfois opposés en ce qui concerne les rapports entre la compagnie et la société. Le premier comporte la participation active à la détermination de la politique officielle et, partant, à la modification des règles du jeu qui régissent l'entreprise. Ce rôle est essentiellement épisodique; il varie périodiquement et d'un cas à l'autre et n'est pas exposé en détail dans la présente étude. Cependant, il a été expliqué dans une certaine mesure à la commission dans les mémoires de certaines corporations et lors d'audiences publiques. De fait, la présentation de ces mémoires constitue en elle-même une forme de participation des sociétés canadiennes à la politique officielle. Ce rôle a aussi fait l'objet d'une analyse récente préparée par un groupe de travail du ministère de l'Industrie et du Commerce sur les rapports qui existent entre le monde des affaires et le gouvernement². Le second rôle de la direction consiste à déterminer les problèmes et les impacts secondaires de l'engagement social et à y réagir. Ce rôle peut éventuellement devenir une fonction régulière et habituelle de la direction et nous nous y arrêtons particulièrement dans la présente étude.

* Il reste que de solides arguments militent en faveur d'une participation légitime et officielle des sociétés au processus politique. L'un d'eux a trait à l'expérience et à la compétence acquises par les administrateurs et les cadres supérieurs dans une sphère d'activité propre à leur entreprise. On invoque aussi l'accroissement de l'efficacité et la diminution des coûts réalisables lors de la modification de la politique et des méthodes à suivre, lorsqu'on peut procéder par des changements internes plutôt que par la création lente et coûteuse d'un nouvel organisme de réglementation. La participation de la compagnie à la formulation de la politique officielle peut avoir lieu notamment, lorsque l'existence d'impacts extérieurs et d'effets collectifs est reconnue par l'ensemble des entreprises et qu'une réaction efficace requiert un consensus général ou une ligne de conduite uniforme parmi toutes les parties en cause. Les exemples caractéristiques, à cet égard, incluent l'élaboration de normes ou d'exigences uniformes pour toutes les entreprises qui se livrent une concurrence directe ou utilisent le même milieu physique ou les mêmes ressources naturelles.

A la suite de nombreuses enquêtes antérieures^{3,4}, nous estimons que le processus global de l'engagement social de l'entreprise comprend trois étapes :

- a) une perception générale, par la direction de l'entreprise, du fait que celle-ci est une institution sociale et politique, aussi bien qu'économique, et la reconnaissance d'impacts précis des activités de l'entreprise sur la société et de leurs conséquences;
- b) l'analyse et la planification relatives à cette perception générale et aux impacts déterminés;
- c) la réaction directe, y compris les changements apportés aux politiques internes et aux structures organiques, ainsi que la modification du comportement extérieur.

L'étape de la perception et de la reconnaissance

Cette étape survient lorsque les cadres supérieurs de l'entreprise prennent conscience d'une intensification du débat et des préoccupations concernant le rôle général des affaires dans la société, d'une modification de l'attitude du public vis-à-vis des corporations et d'un accroissement de l'espoir, chez le public, de voir le secteur des affaires entreprendre des activités et accepter des responsabilités au-delà de ses fonctions économiques traditionnelles. Le problème de la responsabilité sociale de l'entreprise, quelle que soit l'appellation utilisée, commence à figurer à l'ordre du jour des réunions des sociétés. Les cadres supérieurs commencent à identifier certains impacts précis de l'activité des entreprises jusque-là inobservés, et prennent davantage conscience de l'existence et des préoccupations de groupes à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises dont ils n'avaient pas formellement tenu compte dans leur planification et dans leurs décisions. Cette évolution peut résulter de protestations précises ou de connaissances plus étendues, d'une perception sociale plus profonde, ou être déclenchée sous la pression des parties intéressées, y compris l'intervention des organes d'information.

A tout événement, une fois que la direction a reconnu l'existence d'un rôle social, le processus entre dans une nouvelle phase. Elle comprend l'analyse (c'est-à-dire le rassemblement des données et leur interprétation) et la planification. Par exemple, la direction peut déterminer qu'un impact social particulier existe, mais s'il est positif (c'est-à-dire, souhaitable) ou d'importance secondaire, elle ne prendra pas de dispositions ou de décisions supplémentaires. Par contre, un impact négatif ou peu souhaitable peut entraîner la mise au point de programmes ou de lignes de conduite, ou la modification des structures de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise peut parvenir au stade de la réaction ou de la mise en application, alors qu'elle met au point de nouveaux programmes, adopte de nouveaux comportements, ou modifie son mode d'opération à la lumière de la situation existante et en tenant compte de l'analyse, de la planification et des décisions ultérieures.

Ce cadre analytique est résumé sous forme de matrice au graphique 2. La matrice cerne les trois phases du processus et permet de distinguer la politique générale de l'entreprise, d'un côté, et les questions d'engagement social, de l'autre. Il s'agit là d'une distinction importante et qui ressort d'emblée des résultats de l'enquête et des cas étudiés au cours de notre étude. Dans certaines sociétés, la perception du problème, l'analyse et la planification et la réaction officielle (par exemple, la création d'un service des affaires publiques), sur le plan général, précèdent quelquefois l'attention accordée à tout problème particulier de participation sociale. D'autres sociétés cernent les problèmes, pour faire face, bien souvent à des crises, pour répondre aux critiques de l'extérieur, ou encore pour réagir à l'intervention gouvernementale, et des mesures spéciales sont prises, mais sans perception générale des problèmes ni élaboration de programmes de la part de l'entreprise. Dans les cas où la société a franchi les trois étapes dans le cadre de sa politique générale, on peut dire qu'elle a institutionnalisé intégralement le rapport entre elle et son rôle social au sein de sa structure organique et de son processus décisionnel⁵. (D'autres organisations peuvent fort bien avoir mis en oeuvre des programmes dans certains domaines, sans se rendre compte d'autres problèmes et sans percevoir l'interdépendance souvent importante et complexe des différents problèmes et préoccupations d'intérêt public.

Graphique 2
Matrice de la réaction sociale de l'entreprise

Etape du processus	Politique sociale générale	Problèmes particuliers relatifs à l'engagement social		
		Problème n° 1	Problème n° 2	Problème n° 3
Perception et reconnaissance				
Analyse et planification				
Réaction : politique et mise en application				

La philanthropie des entreprises

Il y a lieu de dire ici quelques mots au sujet de la philanthropie des entreprises et voir comment elle s'intègre dans notre analyse. Les dons de charité sont devenus de pratique courante en Europe occidentale et en Amérique du Nord. De fait, aux yeux de certaines personnes, la philanthropie est devenue la principale manifestation de l'engagement social des entreprises et, par conséquent, le principal critère d'appréciation de leur participation. A notre avis, cette façon de voir n'est pas exacte. Les sommes d'argent engagées peuvent être très considérables; elles jouent même parfois un rôle décisif dans la survivance de nombreux services et institutions communautaires et la participation du personnel de la société, que ce soit au niveau des cadres ou des subalternes, est dans certains cas une forme d'activité philanthropique encore plus importante. Il n'en reste pas moins que la part des bénéfices de l'entreprise consacrée à la philanthropie demeure très faible même chez les sociétés les plus généreuses, sans compter que les activités bénéficiaires d'un tel appui ne se rattachent parfois que d'assez loin au rôle principal et à la fonction première des sociétés elles-mêmes.

Cela ne veut pas dire que les initiatives philanthropiques se situent toujours en dehors ou à la périphérie de la sphère d'activité secondaire de l'entreprise dans la société, telle que nous l'avons définie. De fait, certains cadres supérieurs considèrent nettement les dons de charité comme une façon de réagir aux problèmes secondaires de l'engagement social, particulièrement à celui de la protection d'un milieu communautaire dans lequel leurs employés aimeront vivre et travailler, ainsi qu'à celui qui consiste à créer une image généralement avantageuse pour chaque entreprise et pour le monde des affaires tout entier au sein de la société où nous évoluons. Nous sommes donc d'accord à reconnaître que la philanthropie peut constituer une forme de réaction à certaines préoccupations concernant la participation sociale de l'entreprise, mais nous croyons que même dans les cas exceptionnels, elle ne recouvre qu'une partie des retombées secondaires ou indirectes sur la société en général.

En vertu des lois fiscales actuelles, les compagnies canadiennes peuvent déduire, pour une année donnée, les contributions versées à des organismes de charité agréés, jusqu'à concurrence de 20 % des bénéfices nets avant impôts. Bien que la contribution moyenne des sociétés les plus importantes semble être inférieure à 1 %, des recherches récentes ont démontré que les sociétés canadiennes fournissent collectivement environ 20 % des revenus des entreprises à caractère humanitaire⁶. Les sociétés accordent régulièrement une aide financière à une foule d'institutions sociales, y compris les nombreux organismes qui oeuvrent dans les domaines de la santé, de l'éducation et du bien-être, ainsi que dans celui des arts et de la culture. Plusieurs entreprises ont ajouté aux dons en espèces des programmes d'aide en nature; elles mettent, en effet, à la disposition de ces institutions les services de spécialistes et leur fournissent des installations, des approvisionnements, des moyens de transport, et le reste.

Les résultats de notre enquête démontrent cependant que la pratique de la philanthropie par les entreprises est assez inégale. L'importance des dons varie considérablement d'une société à l'autre et reflète leur

rentabilité, l'aide déjà accordée, de même que les préférences des cadres supérieurs. Un grand nombre d'entreprises donnent parce que c'est devenu la chose à faire. Elles y voient une façon de pratiquer le civisme. Bien que la plupart des grandes et moyennes entreprises exercent leur activité philanthropique par réaction à la demande, quelques-unes ont largement institutionnalisé le procédé, allant jusqu'à établir des méthodes d'évaluation des besoins et à mettre par écrit les critères et les lignes de conduite à suivre en matière de dons.

Buts et normes de la participation sociale des entreprises

Supposons que la haute direction d'une importante entreprise ait pris conscience de la gravité des répercussions de ses activités sur la société et qu'elle ait décidé de tenir compte de ces impacts secondaires dans ses décisions de principe et dans ses méthodes d'exploitation. Elle doit encore faire face à deux problèmes difficiles. D'abord, comment l'entreprise saura-t-elle vers quels objectifs elle doit tendre et quelles normes elle doit appliquer dans chaque domaine d'impact social? En second lieu, même si les objectifs peuvent être déterminés, comment l'entreprise peut-elle tirer parti de son expérience dans ces domaines, et adopter en conséquence ses décisions internes, de même que ses communications et ses appréciations externes?

Il n'est pas facile de répondre à ces questions. En fait, on demande aux sociétés de déterminer dans chaque domaine de la participation sociale des buts comparables aux objectifs de rentabilité, d'expansion ou de part de marché dont tient compte l'économie de marché. En outre, pour chaque nouveau but ou nouvelle dimension de participation soumis à l'analyse, il faut élaborer un système de comptabilité et de rapport pouvant servir aux mêmes fins que les systèmes actuels de comptabilité financière et de comptabilité du prix de revient. Dans les domaines nouveaux ou à l'étude, on ne peut s'attendre de disposer à brève échéance d'un vaste ensemble d'objectifs ou de techniques d'appréciation. Cependant, dans chacun de ces domaines problématiques, il y a moyen de fixer un principe de base qui devrait servir à orienter l'évolution et les expériences.

En ce qui concerne les buts de la participation sociale de l'entreprise, ils devraient sans aucun doute découler de l'observation du milieu social et non pas des jugements ou des perceptions de chacun des cadres supérieurs, ni de ceux de critiques de l'extérieur qui parlent haut mais ne représentent rien de précis. La tâche qui consiste à découvrir les grands buts sociaux et les objectifs de la politique officielle, et à suivre de près l'évolution et le changement qui se manifestent infailliblement dans une société dynamique, est en train de devenir une fonction importante au sein des grandes entreprises qui saisissent l'importance des impacts sociaux. Cette tâche essentielle qui consiste, dit-on souvent, à scruter le milieu social est donc à la fois une étape initiale importante et une activité permanente dans l'analyse du rôle social des entreprises.

On a mis au point, depuis quelques années, toute une gamme de techniques diverses pour mesurer et signaler la participation sociale des entreprises⁷. Une école de pensée soutient que tous les résultats de la participation

sociale des entreprises devraient être évalués en termes monétaires. Cette méthode séduit, évidemment, parce qu'elle est le prolongement direct des méthodes de comptabilité financière et se prête, par conséquent à l'analyse coûts-avantages, aux calculs, au groupement des activités et des unités d'exploitation, etc. Le désavantage de cette façon d'aborder la question est qu'elle oblige à formuler des hypothèses nombreuses et difficiles au sujet de la valeur monétaire des différentes catégories d'impacts sociaux (tant bénéfiques que nuisibles); or les résultats éventuels dépendent dans une longue mesure des hypothèses qui sont faites au départ. Sur le plan purement pratique, personne n'a encore trouvé le moyen de faire ce genre d'analyse à grande échelle et autant que nous sachions aucune entreprise canadienne n'a encore cherché à le découvrir. L'autre solution consisterait à mettre au point, pour mesurer et signaler le degré de participation, des techniques applicables à chaque objectif, ou chaque domaine d'impact, en insistant autant que possible sur l'aspect quantitatif dans chaque cas, mais en utilisant aussi des renseignements qualitatifs et descriptifs. La plupart des techniques actuellement appliquées par les sociétés et les organismes gouvernementaux utilisent plutôt cette dernière méthode, comme le font clairement voir les publications sur le sujet et les études présentées au chapitre IV.

CHAPITRE III

ENQUÊTE SUR LES PROGRAMMES SOCIAUX DES ENTREPRISES

Dans le présent chapitre, nous analysons les résultats d'un sondage fait par la poste auprès de 1 083 corporations canadiennes qui, selon Dun and Bradstreet of Canada Limited, ont accumulé des revenus bruts annuels du plus de 10 millions de dollars au cours de leur récent exercice financier. Un petit nombre de répondants ont fait état de chiffres d'affaires inférieurs à ce montant, mais nous n'avons pas écarté ces données. L'enquête avait pour objet de déterminer jusqu'à quel point les dirigeants d'entreprises du Canada étaient conscients de la situation, ont fait des analyses et des plans et ont réagi dans le sens des définitions et du cadre conceptuel indiqués au chapitre II, elle visait aussi à cerner les domaines précis d'activité sociale dont leurs corporations se sont activement occupées.

Protocole de l'enquête et données démocratiques

Le président ou le chef de la direction de chacun des répondants en puissance a reçu par la poste une lettre explicative accompagnée : *a)* d'un questionnaire identifié seulement par un numéro de 4 chiffres tiré de la Classification de l'activité économique (CAE); *b)* d'un feuillet d'instructions. Des 1 083 compagnies qui figuraient sur la liste, 284 (26,2 %) ont fourni des réponses utilisables dans des délais pratiques. Ces 284 réponses sont à la base de l'analyse détaillée de l'enquête que renferme le présent chapitre. Le questionnaire et la lettre qui l'accompagnait sont reproduits à l'annexe A.

Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des envois postaux non dédoublés et des réponses reçues, par catégorie de la CAE. Exception faite de la seule compagnie rangée sous la rubrique Ressources renouvelables, le coefficient de réponses dans chaque catégorie varie à l'intérieur d'un écart de 10 % et, par conséquent, n'est pas tellement biaisé en faveur de tel ou tel domaine d'activité économique.

Outre les 284 questionnaires qui nous sont revenus dûment remplis, nous avons reçu 53 lettres de dirigeants de compagnies qui ont refusé de remplir le formulaire mais ont néanmoins, dans bien des cas, fourni de leur plein

Tableau 1
Envois postaux non dédoublés et
réponses reçues, par catégorie de la CAE

	Envois postaux non dédoublés	Réponses reçues	Pourcentage de réponses
Ressources renouvelables	5	1	20
Ressources non renouvelables	107	32	29,9
Fabrication primaire	105	25	23,8
Fabrication secondaire	312	67	21,5
Services	97	21	21,6
Transports et communications	111	27	24,3
Activité financière	201	68	33,8
Alimentation et agriculture	74	21	28,4
Autres	<u>71</u>	<u>22</u>	<u>31</u>
	<u>1 083</u>	<u>284</u>	<u>26,2</u>

gré des réponses qualitatives à plusieurs des questions posées. S'il n'a pas été possible de codifier et d'inclure ces réponses dans les données traitées, elles nous ont tout de même fortement éclairées sur l'attitude de certains dirigeants en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises. Ces observations sont analysées séparément à la fin du présent chapitre.

Les données fournies dans les 284 réponses utilisables ont été consignées sur cartes perforées et analysées par le Centre de traitement des données de l'université MacMaster, au moyen du programme des données statistiques applicables aux sciences sociales (SPSS). Ce protocole a fourni quelque 1 400 imprimés distincts, mais étant donné le manque de temps et de ressources, nous ne présentons ci-dessous que les résultats essentiels des distributions de fréquence et de recouvrements sélectionnés. A notre avis, les données qui ont été consignées sur cartes perforées devraient faire l'objet d'une analyse plus approfondie quand le temps et les fonds le permettront, afin que l'on puisse tirer pleinement parti de cette enquête, sans précédent au Canada, sur l'engagement social des entreprises.

Le tableau 2 classe les entreprises répondantes selon trois normes :

1. le revenu brut, dernier exercice financier;
2. la valeur comptable des immobilisations, dernier exercice financier;
3. le nombre total d'employés.

La distorsion systématique du relevé en faveur des moyennes et grandes entreprises est clairement démontrée dans la répartition des répondants selon leur revenu brut. Non moins de 64 % ont fait état, pour le dernier exercice financier, de revenus d'au-delà de 50 millions de dollars et 45 %, de revenus d'au-delà de 10 millions de dollars.

de plus de 100 millions. Lorsque ce profil de répondants est mis en regard de la répartition des revenus annuels bruts de toutes les entreprises canadiennes (tableau 2), il est clair que l'échantillon de répondants ne reflète pas du tout la situation des compagnies dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions de dollars. Toutefois, si l'on compare les trois classifications de chiffres de ventes d'au-delà de 50 millions, il devient également clair que le groupe des répondants constitue soit une proportion raisonnable (17,7 % des entreprises dont le chiffre d'affaires s'établit entre 51 et 100 millions de dollars) soit la presque totalité (91,3 % des entreprises dont les ventes dépassent 500 millions de dollars) de l'ensemble des entreprises constituées en corporations au Canada. Cette distorsion en faveur des moyennes et grandes entreprises est également évidente dans les chiffres relatifs à la valeur comptable des immobilisations (tableau 2, où 74 % des répondants ont fait état d'immobilisations de plus de 10 millions de dollars) et dans le nombre total d'employés (tableau 3, où 75 % des répondants ont dit avoir un effectif global de plus de 500 personnes).

En outre, il est clair selon le tableau 3 que le groupe des répondants comprend des entreprises faisant affaire dans plusieurs provinces ou à l'échelle du pays. Seulement 25,4 % (72) des entreprises ont affirmé ne poursuivre leur exploitation que dans une seule province. Un recoupement par catégorie de CAE (dont il n'est pas fait rapport ici) démontre encore l'existence de cette orientation nationale, dans presque tous les groupes industriels.

Deux autres dimensions essentielles de l'échantillon ont été analysées, soit le genre de participation et le pourcentage d'actions détenu par des Canadiens (tableau 4). En un mot, 54,3 % des répondants sont des corporations canadiennes privées ou publiques et 32,7 % sont des filiales de sociétés étrangères. Quant aux entreprises ayant répondu à la question relative à la participation canadienne, 61,6 % ont dit qu'elle était d'au moins 50 % (toutefois, ces répondants ne représentent que 32,7 % de l'échantillon total, étant donné que 46,8 % des compagnies de l'échantillon n'ont pas répondu à la question).

Et enfin, nous avons analysé une dernière caractéristique fondamentale des répondants, soit la structure de l'organisation. Ces données figurent au tableau 5. La plupart des répondants (56 %) ont une certaine forme centralisée de processus décisionnel et de structure organique. Il y en a 25,4 % qui sont décentralisés; dans leur cas, les décisions et les interventions afférentes à leur responsabilité sociale seraient sans doute plus diffuses et localisées.

En résumé, les répondants sont de moyennes et grandes compagnies dont la plupart ont une orientation nationale, sont sous contrôle canadien et poursuivent des activités dont la gestion est centralisée. Elles constituent une part importante de l'entreprise canadienne et doivent, par conséquent, retenir l'attention de la commission, bien qu'elles ne constituent pas, statistiquement parlant, un échantillon représentatif de l'ensemble du monde commercial et industriel canadien.

Tableau 2
 Statistiques selon la taille des répondants
 Revenus annuels bruts
 Dernier exercice financier

Revenus bruts (en %)	Répondants				Nombre de répondants en tant que % de toutes les entreprises
	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)	Toutes les entreprises au Canada* Nombre	
50 millions ou moins	101	35,6	35,6	281 000	0
51 à 100 millions	55	19,4	54,9	310	17,7
101 à 500 millions	86	30,3	85,2	217	39,6
Plus de 500 millions	<u>42</u>	<u>14,8</u>	100	<u>46</u>	91,3
Total	<u>284</u>	<u>100</u>		<u>281 573</u>	

Valeur comptable des immobilisations
 Dernier exercice financier

Valeur des immobilisations (en %)	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)
10 millions ou moins	73	25,7	25,7
11 à 50 millions	79	27,8	53,5
51 à 100 millions	26	9,2	62,7
101 à 500 millions	60	21,1	83,8
Plus de 500 millions	42	14,8	98,6
	1	0,4	98,9
	<u>3</u>	<u>1,1</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

Nombre total d'employés

	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)
500 ou moins	70	24,6	24,6
501 à 1 000	60	21,1	45,8
1 001 à 5 000	109	38,4	84,2
5 001 à 10 000	18	6,3	90,5
Plus de 10 000	<u>27</u>	<u>9,5</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

* Source : Statistique Canada; données de 1974.

Tableau 3
 Statistique des répondants
 Emplacement des installations de production
 et de distribution

Nombre de provinces	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)
Aucune	9 ¹	3,2	3,2
1 province seulement	72	25,4	28,5
2 à 5 provinces	106	37,3	65,8
6 à 9 provinces	51	18	83,8
10 provinces	45	15,8	99,6
11 provinces ²	<u>1</u>	<u>0,4</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

Tableau 4
 Statistique des répondants

Type de propriété	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)
Société de la couronne	7	2,5	2,5
Société publique sous contrôle canadien	105	37	39,5
Société privée sous contrôle canadien	49	17,3	56,8
Filiale de corporation canadienne	20	7	63,8
Filiale de société étrangère	93	32,7	96,5
N'ont pas répondu à la question	<u>10</u>	<u>3,5</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

Pourcentage des actions détenues par des Canadiens

Moins de 50 %	58	20,4	20,4
Au moins 50 %	93	32,7	53,2
N'ont pas répondu à la question	<u>133</u>	<u>46,8</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

1. Présumément des sociétés de portefeuille n'ayant elles-mêmes aucune installation de production et de distribution.
2. Les Territoires du Nord-Ouest ont été codés comme onzième province.

Tableau 5
 Statistique des répondants
 Structure organique

	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)	Fréquence cumulative (en %)
Société de portefeuille, prise de décision centralisée	15	5,3	5,3
Société d'exploitation, prise de décision centralisée	159	56	61,3
Société d'exploitation prise de décision décentralisée	72	25,4	86,6
Société de portefeuille, prise de décision décentralisée	7	2,5	89,1
Société d'exploitation, prise de décision centralisée et décentralisée	11	3,9	93
Autres	<u>20</u>	<u>7</u>	100
Total	<u>284</u>	<u>100</u>	

Le cadre analytique

Le questionnaire avait été préparé de façon à permettre d'analyser les données sur les deux plans dont il est question au chapitre II et qui sont présentés dans le graphique 1, c'est-à-dire 1^o le stade de développement du processus de la participation sociale; 2^o la *question* ou le *domaine* de participation sociale envisagés.

Les trois étapes de participation prévues (elles sont définies et exposées au chapitre II) étaient les suivantes : 1^o l'étape de la perception et de la reconnaissance; 2^o l'étape de l'analyse et de la planification; 3^o l'étape de la réaction et de la mise en application. Les trois principales questions, ou domaines, de participation sociale des entreprises étudiées sont : 1^o les ressources humaines internes; 2^o les rapports avec la collectivité; 3^o l'environnement.

Nous reconnaissons que ces trois aspects du problème de la participation sociale des entreprises ne sont pas exhaustifs. Néanmoins, nous avons pensé que ces sujets préoccupaient au premier chef, à l'heure actuelle, tant les dirigeants d'entreprise que la société canadienne en général et que leur importance n'allait pas s'amenuiser. A l'intérieur de chacun de ces secteurs, nous avons examiné des questions précises afin de bien faire voir où en est la réaction, c'est-à-dire où en sont les choses, à l'heure actuelle.

En présentant les principales constatations qui découlent de l'enquête ci-dessous, nous avons analysé chacun des deux aspects de l'étude, à savoir

le stade de la participation et les questions ou domaines de participation, par rapport à cinq caractéristiques importantes des entreprises en cause :

1. la taille du répondant, mesurée selon
 - a) le revenu annuel brut;
 - b) le nombre d'employés;
2. la catégorie de la CAE, dont il a été question;
3. la rentabilité, mesurée selon les bénéfices moyens de cinq ans, après impôts, en tant que pourcentage des ventes;
4. le degré d'appartenance canadienne, établi selon que plus de 50 % ou moins de 50 % des actions sont détenues par des Canadiens;
5. la structure organique de l'entreprise, considérée comme a) centralisée ou b) décentralisée.

Le graphique 3 présente de façon schématique le cadre servant à analyser et à présenter les données sur le stade de la participation sociale de l'entreprise.

D'aucuns pourraient faire valoir qu'une partie de l'analyse par catégorie de la CAE est à rejeter à cause du nombre relativement peu élevé d'entreprises de certains secteurs ayant répondu complètement ou partiellement à telle ou telle question. Tout en reconnaissant le bien-fondé de cette thèse, nous avons néanmoins fait part des résultats dans toutes les catégories de la CAE, à très peu d'exceptions près, car nous croyons que les renseignements obtenus sont nouveaux et méritent d'être étudiés. Il y aura lieu, toutefois, de tenir compte de ce problème statistique dans notre analyse des données par secteur.

Un cadre quelque peu semblable a servi à analyser et à présenter les résultats de l'enquête sur les trois principaux domaines de participation sociale des entreprises. Le graphique 4 fait voir l'orientation de l'analyse et de l'étude des données.

TAILLE DE L'ENTREPRISE ET
STADE D'EVOLUTION DE LA
POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Revenus annuels bruts

Invitées à indiquer sur une échelle à 5 degrés (question n° 31) l'étendue du besoin d'une certaine réaction de la part de l'entreprise (par exemple,

Graphique 3
 Cadre de présentation des résultats
 Stades de la participation sociale de l'entreprise
 Analyse des variables indépendantes

	Taille		Catégorie de la CAE	Bénéfices après impôts ¹	Degré d'appartenance canadienne ²	Structure organique de l'entreprise ³
	Revenus annuels bruts	Nombre total d'employés				
Perception, reconnaissance	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Analyse et planification	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Réaction, mise en application	↓	↓	↓	↓	↓	↓

28

Stade de la participation sociale

1. Consigné comme inférieur au taux de bénéfice moyen de tous les répondants pour les cinq années précédentes ou comme égal ou supérieur à la moyenne de cinq ans de l'échantillon.
2. Soit moins de 50 % ou plus de 50 %.
3. Soit centralisée ou décentralisée.
Indique l'orientation de l'analyse et de l'étude des données.

Graphique 4
 Cadre de présentation des résultats de l'enquête
 Domaines de participation sociale des entreprises

		Taille		Catégorie de la CAE	Bénéfices après impôts ¹
		Chiffre d'affaires annuel brut	Nombre total d'employés		
Domaine de participation sociale	Ressources humaines internes				→
	Rapports avec la collectivité				→
	Milieu physique				→

1. Indiqué en tant qu'inférieur à la moyenne de cinq ans de l'échantillon ou que égal ou supérieur à cette moyenne.
 Orientation de l'analyse et de l'étude des données.

sa perception, sa reconnaissance), 16,4 % des répondants ont indiqué aucun ou minime (tableau 6)*.

La fusion des deux catégories les plus critiques révèle une perception nettement accrue du besoin de réaction et une augmentation marquée de la taille de l'entreprise (tableau 7).

Au deuxième stade de la participation sociale de l'entreprise (analyse et planification), il est clair que le même rapport existe entre la taille de la compagnie et l'évolution de sa politique sociale. En utilisant comme mesure sommaire l'étendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise (question n° 33), nous avons obtenu les résultats indiqués au tableau 8.

Ces données démontrent qu'en ce qui concerne les répondants, les petites entreprises sont caractérisées par une planification sans cadre formel de leur participation sociale. Il y a lieu de noter aussi le faible niveau d'institutionnalisation dans les compagnies de toutes tailles (7,8 %, ainsi que la tendance à une institutionnalisation relativement plus forte chez les entreprises dont les revenus dépassent 500 millions de dollars.

Au troisième stade de la participation sociale, celui d'une réaction précise et d'une affectation de ressources à ces préoccupations (question n° 34), on découvre, comme aux deux autres stades, que plus la taille de l'entreprise est grande plus son engagement est marqué. Comme le fait voir le tableau 9 ci-dessous, aucune entreprise dont le revenu brut annuel dépasse 500 millions de dollars n'a indiqué aucune mesure concrète, tandis que 27,5 % des compagnies ont dit avoir engagé de fortes ressources dans plusieurs secteurs. A l'inverse, 34 % des répondants ayant un revenu annuel brut d'au plus 50 millions ont admis n'avoir pris aucune mesure concrète et 5,3 % seulement des compagnies de cette catégorie ont dit qu'elles avaient fait des efforts appréciables.

Bref, le sondage révèle que plus la taille de la corporation est grande (selon le revenu annuel brut) plus elle prend conscience de la participation sociale, la planifie et réagit.

Nombre d'employés

On constate le même rapport direct entre la taille de l'entreprise et la reconnaissance du besoin de participation sociale lorsque cette taille est mesurée d'après le nombre d'employés (tableau 10).

Du moins en ce qui concerne l'échantillon de répondants, il est clair qu'un rapport direct existe entre la taille croissante de la compagnie, mesurée selon le revenu annuel brut, et l'accroissement de la perception et de la reconnaissance du besoin d'une participation sociale.

* Dans ce tableau et tous les tableaux subséquents, les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre de répondants à la question précise, ce qui englobe rarement l'ensemble des 284 entreprises ayant répondu au questionnaire.

Tableau 6

Besoin d'une certaine réaction sur le plan social,
selon le revenu annuel brut (en %)

	Aucun	Minime	Modéré dans quelques secteurs	Critiques dans plusieurs secteurs	Marqué et général
51 millions ou moins	3,1 (3)	21,9 (21)	52,1 (50)	17,7 (17)	5,2 (5)
51 à 100 millions	0	18,5 (10)	53,7 (29)	18,5 (10)	9,3 (5)
101 à 500 millions	1,2 (1)	9,5 (8)	50 (42)	27,4 (23)	11,9 (10)
Plus de 500 millions	0 (0)	5 (2)	35 (14)	50 (20)	10 (4)
Tous les répondants (274)	1,4 (4)	15 (41)	49,3 (135)	25,5 (70)	8,8 (24)

Tableau 7
 Etendue du besoin marqué
 d'une certaine réaction sociale de
 l'entreprise, selon le revenu annuel brut (en %)

	Besoin de réaction critique dans plusieurs secteurs et marqué et général
50 millions ou moins	22,9
51 à 100 millions	27,8
101 à 500 millions	39,3
Plus de 500 millions	60

Tableau 8
 Etendue de la perception
 et du besoin de participation
 sociale formellement reconnus
 au sein de l'entreprise, selon le revenu annuel brut (en \$)

	Type de planification		
	Aucun cadre formel	Formelle dans certains secteurs	Institu- tionnalisés
50 millions ou moins	62,6 (57)	29,7 (27)	7,7 (7)
51 à 100 millions	52,7 (29)	45,5 (25)	1,8 (1)
101 à 500 millions	39,3 (33)	52,4 (44)	8,3 (7)
Plus de 500 millions	<u>10 (4)</u>	<u>75 (30)</u>	<u>15 (6)</u>
Tous les répondants (270)	<u>45,6 (123)</u>	<u>46,7 (126)</u>	<u>7,8 (21)</u>

Tableau 9
 Etendue du programme d'action de l'entreprise,
 selon le revenu annuel brut (en %)

	Aucune mesure concrète	Programme limité	Mesures dans plusieurs secteurs	Efforts appréciables dans plusieurs secteurs
50 millions ou moins	34 (32)	43,6 (41)	17 (16)	5,3 (5)
51 à 100 millions	32,7 (18)	36,4 (20)	29,1 (16)	1,8 (1)
101 à 500 millions	10,8 (9)	30,1 (25)	48,2 (40)	10,8 (9)
Plus de 500 millions	<u>(0)</u>	<u>22,5 (9)</u>	<u>50 (20)</u>	<u>27,5 (11)</u>
Tous les répondants (272)	<u>21,7 (59)</u>	<u>34,9 (95)</u>	<u>33,8 (92)</u>	<u>9,6 (26)</u>

Tableau 10

Etendue du besoin d'une certaine réaction sociale de l'entreprise,
selon le nombre d'employés

	Aucun	Minime	Modéré dans quelques secteurs	Critique dans plusieurs secteurs	Marqué et général
500 ou moins	4,7 (3)	21,9 (14)	56,3 (36)	14,1 (9)	3,1 (2)
501 à 1 000	(0)	25 (15)	46,7 (28)	20 (12)	8,3 (5)
1 001 à 5 000	9 (1)	9,3 (10)	49,1 (53)	28,7 (31)	12 (13)
Plus de 5 000	<u>(0)</u>	<u>4,8 (2)</u>	<u>42,9 (18)</u>	<u>42,9 (18)</u>	<u>9,5 (4)</u>
Tous les répondants (274)	<u>1,5 (4)</u>	<u>15 (41)</u>	<u>49,3 (135)</u>	<u>25,5 (70)</u>	<u>8,8 (24)</u>

Il suffit de réunir les colonnes " critique dans plusieurs secteurs " et " marqué et général " pour constater la nette similarité des résultats.

En ce qui concerne les deuxième et troisième stades de participation sociale de l'entreprise (analyse, planification et réaction, mise en application), les résultats du sondage révèlent des rapports essentiellement identiques à ceux que nous avons obtenus sur la base du revenu annuel brut (tableaux 11 et 12).

Tableau 11

Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon le nombre d'employés

	Type de planification		
	Aucun cadre formel	Formelle dans certains secteurs	Institutionnalisés
500 ou moins	64,5 (40)	30,6 (19)	4,8 (3)
501 à 1 000	62,7 (37)	30,5 (18)	6,8 (4)
1 000 à 5 000	36,4 (39)	56,1 (60)	7,5 (8)
Plus de 5 000	<u>16,7 (7)</u>	<u>69 (29)</u>	<u>14,3 (6)</u>
Tous les répondants (270)	<u>45,6 (123)</u>	<u>46,7 (126)</u>	<u>7,8 (21)</u>

Type de secteur et stade d'évolution de la politique sociale de l'entreprise

Un deuxième aspect important du sondage a été analysé; il s'agit du rapport entre le type de secteur et le stade d'évolution de la politique sociale de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, tous les questionnaires avaient été précodés au moyen d'un numéro CAE de quatre chiffres, ce qui permettait de répartir les réponses en huit catégories, plus une neuvième désignée Autres. Un recouplement des réponses aux questions n^{os} 31, 33 et 34 codées selon la CAE a permis de déterminer les niveaux de perception et de reconnaissance du besoin de quelque forme de participation sociale des entreprises. Ces données figurent au tableau 13.

Exception faite de la catégorie Ressources renouvelables (où il n'y a eu qu'un seul répondant), les données ont permis de faire les constatations suivantes.

Bien que très peu d'entreprises (voire aucune) de chaque catégorie industrielle aient déclaré ne sentir aucun besoin de participation sociale, au moins 5 % des compagnies d'une même catégorie ont fait part

Tableau 12

Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, selon le nombre d'employés

	Aucune mesure	Programme limité	Mesures dans plusieurs secteurs	Efforts appréciables dans plusieurs secteurs
500 ou moins	37,5 (24)	42,2 (27)	18,8 (12)	1,6 (1)
501 à 1 000	27,1 (16)	44,1 (26)	22 (13)	6,8 (4)
1 001 à 5 000	16,8 (18)	31,8 (34)	39,3 (42)	12,1 (13)
Plus de 5 000	<u>2,4 (1)</u>	<u>19 (8)</u>	<u>59,5 (25)</u>	<u>19 (8)</u>
Tous les répondants (272)	<u>21,7 (59)</u>	<u>34,9 (95)</u>	<u>33,8 (92)</u>	<u>9,6 (26)</u>

Tableau 13

Etendue du besoin d'une certaine réaction de l'entreprise sur le plan social par catégorie de la CAE

	Besoin de réaction				
	Nul	Minime	Modéré dans quelques secteurs	Critique dans plusieurs secteurs	Marqué et général
Ressources non renouvelables	(0)	6,3 (2)	50 (16)	28,1 (9)	15,6 (5)
Fabrication primaire	(0)	12,5 (3)	45,8 (11)	37,5 (9)	4,2 (1)
Fabrication secondaire	1,5 (1)	18,2 (12)	48,5 (32)	24,2 (16)	7,6 (5)
Services	(0)	15 (3)	60 (12)	20 (4)	5 (1)
Transports et communications	(0)	14,8 (4)	51,9 (14)	25,9 (7)	7,4 (2)
Finances	3,1 (2)	20,3 (13)	42,2 (27)	26,6 (17)	7,8 (5)
Alimentation et agriculture	(0)	5,3 (1)	73,7 (14)	15,8 (3)	5,3 (1)
Autres	<u>4,5 (1)</u>	<u>13,6 (3)</u>	<u>40,9 (9)</u>	<u>22,7 (5)</u>	<u>18,2 (4)</u>
Tous les répondants (274)	<u>1,5 (4)</u>	<u>15 (41)</u>	<u>49,3 (135)</u>	<u>25,5 (70)</u>	<u>8,8 (24)</u>

d'un besoin minime. Dans les catégories de la fabrication secondaire, de l'activité financière et autres, environ 20 % des entreprises ont fait part de faibles niveaux de perception du besoin de participation sociale (réunissant aucun et minime).

A l'autre bout du spectre, 15,6 % des entreprises de la catégorie des ressources non renouvelables et 19 % des autres ont fait part d'un besoin marqué et général d'une certaine réaction sur le plan social. Dans les autres catégories, moins de 10 % des entreprises ont signalé un besoin aussi prononcé.

La réunion des réponses libellées critique dans certains secteurs et marqué et général fournit les résultats indiqués au tableau 14.

Tableau 14

Besoin prononcé d'une certaine réaction sociale de l'entreprise, par catégorie de la CAE

	Critique dans plusieurs secteurs et marqué et général
1. Transports et communications	33,3
2. Ressources non renouvelables	43,7
3. Finances	34,4
4. Services	25
5. Fabrication secondaire	31,8
6. Fabrication primaire	41,7
7. Alimentation et agriculture	21,1

Invités à indiquer dans quelle mesure la participation sociale de l'entreprise est intégrée au système de planification, environ 55 % des répondants ont déclaré qu'ils planifiaient au moins un peu leur participation sociale (tableau 8). Les autres ont fait état d'une planification sans cadre formel. Le tableau 15 nous montre jusqu'à quel point les répondants de chaque catégorie ont planifié formellement leur participation sociale dans certains secteurs, ou l'ont institutionnalisée à travers toute l'entreprise.

Comme dans le cas du traitement des données selon la taille de l'entreprise, les réponses ont été analysées par catégorie de la CAE en ce qui concerne le troisième stade de la participation sociale, celui de la réaction ou de la mise en application à l'égard de questions nettement identifiées (question n° 34). Le tableau 16 fait voir les résultats du sondage par catégorie de la CAE.

Ce tableau montre qu'un peu plus de 20 % des répondants n'ont pas réagi explicitement aux questions de participation sociale et que cette carence se retrouve le plus fréquemment dans les secteurs des services, de la fabrication secondaire et de l'activité financière.

Tableau 15

Etendue de la perception et du besoin de participation sociale formellement reconnus
au sein de l'entreprise, par catégorie de la CAE

	Type de planification		
	Sans cadre formel	Formelle dans certains secteurs	Institutionnalisée
Ressources non renouvelables	46,9 (15)	53,1 (17)	(0)
Fabrication primaire	34,8 (8)	52,2 (12)	13 (3)
Fabrication secondaire	47,6 (30)	44,4 (28)	7,9 (5)
Services	55 (11)	40 (8)	5 (1)
Transports et communications	33,3 (9)	59,3 (16)	7,4 (2)
Finances	45,3 (29)	50 (32)	4,7 (3)
Alimentation et agriculture	47,4 (9)	36,8 (7)	15,8 (3)
Autres	<u>54,5 (12)</u>	<u>27,3 (6)</u>	<u>18,2 (4)</u>
Tous les répondants (270)	<u>45,5 (123)</u>	<u>46,7 (126)</u>	<u>7,8 (21)</u>

Tableau 16

Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, par catégorie de la CAE

	Aucune mesure	Programme limité	Mesures dans plusieurs domaines	Efforts appréciables dans plusieurs domaines
Ressources non renouvelables	10 (3)	36,7 (11)	43,3 (13)	10 (3)
Fabrication primaire	12,5 (3)	41,7 (10)	33,3 (8)	12,5 (3)
40 Fabrication secondaire	29,7 (19)	28,1 (18)	28,1 (18)	14,1 (9)
Services	33,3 (7)	28,6 (6)	33,3 (7)	4,8 (1)
Transports et communications	7,4 (2)	33,3 (9)	40,7 (11)	18,5 (5)
Finances	23,1 (15)	35,4 (23)	35,4 (23)	6,2 (4)
Alimentation et agriculture	10,5 (2)	52,6 (10)	31,6 (6)	5,3 (1)
Autres	36,4 (8)	36,4 (8)	27,3 (6)	(0)
Tous les répondants (272)	21,7 (59)	34,9 (95)	33,8 (92)	9,6 (26)

La rentabilité de l'entreprise et l'évolution de sa politique sociale

Une troisième caractéristique, les bénéfices de l'entreprise après impôts, a été analysée par rapport aux trois stades de la participation sociale : perception, planification, réaction. Les répondants ont été invités à faire part des bénéfices de leur entreprise après impôts, en tant que pourcentage du chiffre d'affaires (ou des revenus bruts), en chacun des cinq derniers exercices financiers, ainsi que de la moyenne quinquennale. On a ensuite établi une moyenne générale et analysé les réponses selon que les bénéfices se situaient en-dessous ou au-dessus de cette moyenne (tableaux 17 et 19).

D'après ces chiffres, il ne semble y avoir aucune différence sensible entre les compagnies qui se situent au-dessous ou au-dessus de la moyenne quinquennale des bénéfices globaux des répondants, en ce qui concerne les niveaux de reconnaissance généraux. Toutefois, si l'on compare les niveaux de bénéfices relatifs au degré d'intégration des considérations d'ordre social dans les systèmes de planification (tableau 18), la rentabilité (surtout si elle se situe au-dessous de la moyenne) semble peser dans la balance. Par rapport aux entreprises au-dessous de la moyenne, un plus fort pourcentage de répondants dont les bénéfices se situent au-dessus de la moyenne ont élaboré des plans dans des domaines précis ou ont institutionnalisé leur planification sociale (63,8 % contre 45,2 %). L'impact positif de la rentabilité sur la participation sociale de l'entreprise ressort encore plus clairement de l'examen des données relatives au troisième stade de l'engagement, c'est-à-dire la réaction explicite aux questions de participation sociale (tableau 19).

Bref, les hauts niveaux de participation sociale parmi les répondants semblent accompagner, de façon générale, des bénéfices supérieurs à la moyenne. En outre, notre analyse des nombreuses observations subjectives auxquelles le questionnaire a donné lieu démontre clairement que la réaction des entreprises aux considérations d'ordre social tend à se manifester positivement lorsqu'elles ont atteint un palier de bénéfices satisfaisant et, inversement, à être plus faible lorsqu'une baisse des profits est à envisager.

Le contrôle étranger et l'évolution de la politique sociale de l'entreprise

Une quatrième caractéristique, le contrôle étranger, a été analysée par rapport aux divers stades de la participation sociale des entreprises. Il s'agissait de savoir si les compagnies dont une forte partie des actions (plus de 50 %) est détenue par des Canadiens ont été plus actives, sur le plan de l'engagement social, que les entreprises à plus faible participation canadienne. Les résultats figurent aux tableaux 20 à 22.

Si l'on en juge aux réponses obtenues de ce groupe, le degré d'appartenance canadienne compte pour bien peu dans la détermination du niveau de participation sociale des entreprises. Les compagnies sous contrôle étranger ont peut-être plus que leurs homologues sous contrôle canadien tendance à planifier leur action sociale dans des domaines spécialisés, mais cette tendance ne s'est pas traduite par une plus forte réaction.

Tableau 17

Etendue du besoin d'une certaine réaction de l'entreprise
sur le plan social, selon les bénéfiques

Bénéfices après impôts en tant que % des ventes	Type de réaction				Marqué et général
	Nul	Minime	Modéré dans quelques secteurs	Critique dans plusieurs secteurs	
Inférieurs à la moyenne	1,8 (3)	18,7 (32)	49,1 (84)	22,2 (38)	8,2 (14)
Egaux ou supérieur à la moyenne	<u>(0)</u>	<u>12,6 (11)</u>	<u>48,3 (42)</u>	<u>32,2 (28)</u>	<u>6,9 (6)</u>
Tous les répondants (258)	<u>1,2 (3)</u>	<u>16,7 (43)</u>	<u>48,4 (126)</u>	<u>25,6 (66)</u>	<u>7,8 (20)</u>

42

Tableau 18

Etendue de la perception et du besoin de participation sociale
formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon les bénéfiques

Bénéfices après impôts en tant que pourcentage des ventes	Type de planification		
	Sans cadre formel	Formelle dans certains secteurs	Institutionnalisée
Inférieurs à la moyenne	54,8 (85)	39,4 (61)	5,8 (9)
Egaux ou supérieurs à la moyenne	<u>36,2 (34)</u>	<u>55,3 (52)</u>	<u>8,5 (8)</u>
Tous les répondants (249)	<u>47,8 (119)</u>	<u>45,4 (113)</u>	<u>6,8 (17)</u>

Tableau 19

Etendue de la réaction explicite de l'entreprise, selon les bénéfices

Bénéfices après impôts en tant que pourcentage des ventes	Efforts appréciables dans plusieurs domaines			
	Aucune mesure	Programme limité	Mesures dans plusieurs domaines	Efforts appréciables dans plusieurs domaines
Inférieurs à la moyenne	26,2 (43)	34,8 (57)	29,9 (49)	9,1 (15)
Egale ou supérieurs à la moyenne	<u>9,2 (8)</u>	<u>35,6 (31)</u>	<u>42,5 (37)</u>	<u>12,6 (11)</u>
Tous les répondants (251)	<u>20,3 (51)</u>	<u>35,1 (88)</u>	<u>34,3 (86)</u>	<u>10,4 (26)</u>

43

Tableau 20

Etendue du besoin d'un certain engagement social de l'entreprise, selon la propriété

Pourcentage de participation canadienne à l'entreprise	Modéré dans quelques domaines				
	Aucun	Minime	Modéré dans quelques domaines	Critiqué dans plusieurs domaines	Marqué et général
Moins de 50 %	1,8 (1)	16,1 (9)	50 (28)	23,2 (13)	8,9 (5)
Plus de 50 %	<u>(0)</u>	<u>20,7 (19)</u>	<u>40,2 (37)</u>	<u>27,2 (25)</u>	<u>12 (11)</u>
Tous les répondants (148)	<u>0,7 (1)</u>	<u>18,9 (28)</u>	<u>43,9 (65)</u>	<u>25,7 (38)</u>	<u>10,8 (16)</u>

Tableau 21

Etendue de la perception et du besoin social officiellement reconnus
au sein de l'entreprise, selon la propriété

Pourcentage de participation canadienne à l'entreprise	Type de planification		
	Sans cadre formel	Formelle dans certains domaines	Institutionnalisée
Moins de 50 %	43,6 (24)	52,7 (29)	3,6 (2)
Plus de 50 %	47,3 (43)	45,1 (41)	7,7 (7)
Tous les répondants (146)	45,9 (67)	47,9 (70)	6,2 (9)

44

Tableau 22

Etendue de la réaction explicite des entreprises, selon la propriété

Pourcentage de participation canadienne à l'entreprise	Efforts appréciables dans plusieurs domaines			
	Aucune mesure	Programme limité	Mesures dans plusieurs domaines	Efforts appréciables dans plusieurs domaines
Moins de 50 %	16,4 (9)	36,4 (20)	40 (22)	7,3 (4)
Plus de 50 %	<u>24,2 (22)</u>	<u>29,7 (27)</u>	<u>36,3 (33)</u>	<u>9,9 (9)</u>
Tous les répondants (146)	<u>21,2 (31)</u>	<u>32,2 (47)</u>	<u>37,7 (55)</u>	<u>8,9 (13)</u>

La structure administrative de l'entreprise et l'évolution de sa politique sociale

Une dernière variable, la structure administrative, a été étudiée par rapport aux divers stades de la participation sociale. Le questionnaire (question n° 10) cernait trois formes principales de structure administrative : 1° les sociétés de portefeuille avec direction centralisée; 2° les sociétés exploitantes avec direction centralisée; 3° les sociétés exploitantes avec direction décentralisée.

Etant donné le nombre très peu élevé de réponses obtenues de la première catégorie (14), seules les données des deux autres catégories figurent aux tableaux 23 à 25.

D'après les données apparaissant au tableau 23, les niveaux de perception et de reconnaissance du besoin de participation sociale ne diffèrent guère selon la structure administrative de l'entreprise, encore qu'une plus forte proportion de sociétés décentralisées aient indiqué le besoin marqué et général d'une forme quelconque de réaction aux exigences sociales.

Au troisième stade de la participation sociale, certaines différences se font jour entre les sociétés centralisées et les sociétés décentralisées quant aux réactions marquées (tableau 25). En outre, l'analyse des observations subjectives consignées au questionnaire par chaque type d'entreprise révèle que les groupes de gestion des sociétés décentralisées (lesquels tendent à être plus près de la ligne de feu que ceux des sociétés centralisées) réagissent un peu plus aux problèmes sociaux et autres de la collectivité.

Résumé des divers stades de participation sociale des entreprises

Quelques observations se dégagent des résultats indiqués jusqu'ici.

1. A mesure que s'accroît la taille de l'entreprise (selon le revenu annuel brut ou le nombre d'employés), on constate un relèvement des niveaux de perception et de reconnaissance, d'analyse et de planification et de réaction, en matière de participation sociale.
2. Les compagnies dont les bénéfiques après impôts dépassent la moyenne ont des réactions plus marquées aux trois stades de la participation sociale que les entreprises dont les bénéfiques sont inférieurs à la moyenne.
3. Le degré d'appartenance canadienne semble influencer assez peu sur la réaction des entreprises dans le domaine de la participation sociale. De façon générale, les compagnies sous contrôle étranger réagissent tout autant que les compagnies canadiennes aux divers stades de la participation sociale.

Tableau 23

Etendue du besoin d'une certaine réaction sur le plan social,
selon la structure administrative de l'entreprise

Structure administrative	Type de réaction				
	Nul	Minime	Modéré dans quelques domaines	Critique dans quelques domaines	Marqué en général
Centralisée	1,9 (3)	14,1 (22)	52,6 (82)	26,3 (41)	5,1 (8)
Décentralisée	<u>(0)</u>	<u>16,9 (12)</u>	<u>43,7 (31)</u>	<u>25,4 (18)</u>	<u>14,1 (10)</u>
Tous les répondants (227)	<u>1,3 (3)</u>	<u>15 (34)</u>	<u>49,8 (113)</u>	<u>26 (59)</u>	<u>7,9 (18)</u>

46

Tableau 24

Etendue de la perception et du besoin de participation sociale
formellement reconnus au sein de l'entreprise, selon la structure administrative

Structure administrative	Type de planification		
	Aucun cadre formel	Formelle dans certains domaines	Institutionnalisée Institutionnalisée
Centralisée	46,4 (71)	45,1 (69)	8,5 (13)
Décentralisée	<u>45,7 (32)</u>	<u>47,1 (33)</u>	<u>7,1 (5)</u>
Tous les répondants (223)	<u>46,2 (103)</u>	<u>45,7 (102)</u>	<u>8,1 (18)</u>

Tableau 25

Etendue des réactions explicites, selon la structure administrative

Structure administrative	Aucune mesure	Programme limité	Mesures dans plusieurs domaines	Efforts appréciables dans plusieurs domaines
Centralisée	21,2 (33)	41,7 (65)	28,8 (45)	8,3 (13)
Décentralisée	<u>20,3 (14)</u>	<u>29 (20)</u>	<u>37,7 (26)</u>	<u>13 (9)</u>
Tous les répondants (225)	<u>20,9 (47)</u>	<u>37,8 (85)</u>	<u>31,6 (71)</u>	<u>9,8 (22)</u>

4. On constate des variations importantes dans les niveaux de réaction à la participation sociale des entreprises, selon le type de secteur. Toutefois, ces variations ne révèlent aucune tendance claire et nette d'une question à l'autre.
5. Le type de structure administrative n'influe guère sur le stade de participation sociale de l'entreprise.
6. Dans toute l'étude, les répondants ont fait part plus souvent d'initiatives d'analyse et de planification que de réactions véritables. C'est d'ailleurs conforme à la situation qui règne au Canada. On voit par là que bien des entreprises (et particulièrement les grandes sociétés) réfléchissent à la question et planifient leur participation sociale, mais ne passent qu'avec prudence au stade réaction et mise en application. On décèle des possibilités croissantes de politiques sociales actives chez les entreprises, mais jusqu'ici ces programmes n'ont été ni formellement adoptés ni mis en application.

Réaction des entreprises
dans certains domaines
de participation sociale

Comme nous l'avons dit au début du présent chapitre, la forme du questionnaire permettait d'étudier les réactions dans trois grands domaines de participation sociale :

1. les programmes et activités rattachés aux ressources humaines internes de l'entreprise (questions n^{os} 11 à 14);
2. les programmes et activités rattachés aux rapports avec la collectivité (questions n^{os} 15 à 17);
3. les programmes et activités rattachés au milieu physique où évolue l'entreprise (question n^o 18).

A remarquer, encore une fois, que ces trois secteurs n'embrassent pas, dans la plupart des cas, toutes les répercussions secondaires ou corrélatives qu'une corporation peut avoir sur la société en général, par suite de ses activités économiques essentielles. Ce sont, néanmoins, trois aspects importants de la participation sociale; communs à la plupart des corporations qui exercent leur activité au Canada, ils font l'objet, semble-t-il, de préoccupations constantes de la part des répondants.

Dans le cadre des ressources humaines internes, nous avons étudié quatre genres d'initiatives :

1. les programmes de formation et d'éducation destinés à accroître la compétence de l'ouvrier et à favoriser son perfectionnement;
2. les programmes de besoins particuliers orientés vers des objectifs précis tels que la promotion de la femme et l'emploi des handicapés;

3. les programmes d'aide spéciale axés sur des préoccupations telles que la santé physique et mentale, l'aide financière personnelle et l'assouplissement des horaires;
4. les programmes qui dépassent des exigences juridiques ou contractuelles, comme l'indexation des régimes de retraite et le service d'autres prestations supplémentaires.

Dans le secteur des rapports avec la collectivité, nous nous sommes penchés sur trois questions précises :

1. le pourcentage approximatif des bénéficiaires avant impôts qui est affecté aux dons de charité;
2. l'objet de ces contributions;
3. l'appui non financier accordé à la collectivité par la corporation et chacun de ses employés.

Une seule question a été posée au sujet du milieu physique : A quels secteurs (lutte contre la pollution, recyclage des déchets, conservation de l'énergie, etc.) la compagnie a-t-elle consacré des ressources, au-delà de ce qu'exigent la loi ou les règlements?

Chacun de ces trois secteurs d'activité a été analysé par rapport aux mêmes facteurs (taille, rentabilité, etc.) que dans l'étude antérieure des stades de la participation sociale. Toutefois, nous n'avons retenu que trois de ces variables (taille de l'entreprise, catégorie de la CAE et rentabilité) aux fins du présent chapitre, puisqu'elles semblaient offrir le meilleur aperçu des variations de la politique sociale parmi les répondants*.

PROGRAMMES RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES INTERNES

Réaction selon la taille de l'entreprise

Les résultats de l'analyse des réponses aux questions n^{OS} 11 à 14 selon la taille de l'entreprise (calculée en fonction du revenu brut annuel) figurent au tableau 26.

Voici quelques observations fondées sur ces résultats :

Presque toutes les entreprises (95,8 %), peu importe leur taille, ont mis sur pied des programmes destinés à améliorer les compétences spéciales

* Pour l'analyse de ces données, nous nous en sommes tenus uniquement aux répondants ayant fourni des renseignements précis à propos de chaque question ou partie de question. Le nombre de répondants varie donc d'une question à l'autre et les pourcentages ne tiennent compte que d'eux seuls. Nous avons rejeté la possibilité de considérer l'absence de réponse comme une réponse négative, mais il serait loisible à quiconque le voudrait d'analyser de nouveau dans ce sens les données numériques qui ont été fournies.

des employés. Plus l'entreprise était grande, plus sa réaction aux besoins de perfectionnement des employés était forte. La réaction des plus grandes compagnies (dont les revenus annuels bruts dépassaient 500 millions de dollars) 83,3 % était le double de celle des plus petites entreprises.

Un faible pourcentage de répondants (22,2 %) ont effectué des échanges de personnel cadre avec les gouvernements et les universités. Les plus grandes sociétés ont participé à ces programmes au-delà de deux fois plus que les plus petites entreprises.

En ce qui concerne la mise en place de programmes destinés à répondre à des besoins particuliers des travailleurs :

17,6 % des répondants offraient des programmes d'embauchage de personnes handicapées;

29,1 % possédaient des programmes d'emploi à l'intention des groupes ethniques et (ou) minoritaires;

39,8 % avaient mis au point des programmes de promotion de la femme;

85,7 % appliquaient des programmes d'emploi des jeunes.

La participation générale à certains de ces programmes spéciaux était faible, mais plus l'entreprise était grande, plus ils étaient accessibles.

Nous avons observé les mêmes résultats généraux lors de notre analyse des programmes de ressources humaines internes selon le nombre total d'employés.

Réaction par type de secteur

Lorsque les données recueillies quant à l'existence de programmes touchant les ressources humaines internes ont été analysées par rapport à la Classification des activités économiques, nous avons décelé des différences marquées entre les niveaux de réaction d'un secteur à l'autre. Le tableau 27 présente les résultats du sondage par catégorie de la CAE, à l'égard des 11 facteurs considérés. Voici les observations qui s'en dégagent.

Dans les domaines du perfectionnement de l'employé, de l'échange de cadres et de l'embauchage de jeunes, c'est le secteur des transports et communications qui a été le plus actif.

Les entreprises des secteurs des ressources non renouvelables, de la fabrication primaire et de l'alimentation-agriculture se sont moins préoccupées de la promotion de la femme au sein de l'effectif ouvrier que celles des secteurs des transports-communications, de l'activité financière et de la fabrication secondaire. C'est le secteur des services qui a été le moins actif à cet égard. Les secteurs se sont rangés

Tableau 26

Programmes de ressources humaines internes, selon la taille de l'entreprise (revenus annuels bruts)

	Type de programmes						
	Accroître la compétence de l'employé	Perfec- tionnement du sujet	Echange de cadres	Promotion de la femme	Embauchage au sein des groupes minoritaires	Emploi de jeunes à temps partiel	Emploi et formation des handicapés
50 millions ou moins	93,1 (94)	40,6 (41)	19,8 (20)	26,5 (22)	15,7 (13)	75,9 (63)	13,3 (11)
51 à 100 millions	96,4 (53)	38,2 (21)	16,4 (9)	34 (16)	21,3 (10)	85,1 (40)	12,8 (6)
101 à 500 millions	96,5 (83)	41,9 (36)	18,6 (16)	45,6 (36)	35 (28)	90 (72)	39 (16)
Plus de 500 millions	100 (42)	83,3 (35)	42,9 (18)	63,4 (40)	53,7 (22)	97,6 (40)	39 (16)
Toutes catégories	95,8 (272)	46,8 (133)	22,2 (63)	39,8 (215)	29,1 (73)	85,7 (215)	19,6 (44)
Nombre de répondants	284	284	284	251	251	251	250
	Santé physique et mentale	Aide et planifi- cation financières	Assouplis- sment des horaires				
50 millions ou moins	33,3 (25)	37,3 (28)	41,3 (31)				
51 à 100 millions	61,1 (22)	36,1 (13)	63,9 (23)				
101 à 500 millions	56,5 (39)	47,8 (33)	55,1 (38)				
Plus de 500 millions	65 (26)	40 (16)	72,5 (29)				
Toutes catégories	50,9 (112)	40,9 (90)	55 (121)				
Nombre de répondants	220	220	220				

Tableau 27

Programmes de ressources humaines internes, selon la Classification de l'activité économique

	Type de programmes						
	Accroître la compétence de l'employé	Perfec- tionnement du sujet	Echange de cadres	Promotion de la femme	Embauchage au sein des groupes minoritaires	Emploi de jeunes à temps partiel	Emploi et formation des handicapés
Ressources non renouvelables	96,9 (31)	46,9 (15)	12,5 (4)	33,3 (10)	20 (6)	40 (12)	90 (27)
Fabrication primaire	100 (25)	40 (10)	24 (6)	26,1 (6)	21,7 (5)	26,1 (6)	95,7 (22)
Fabrication secondaire	94 (63)	41,8 (28)	23,9 (16)	42,1 (24)	15,8 (9)	29,8 (17)	82,5 (47)
Services	95,2 (20)	47,5 (10)	23,8 (5)	22,2 (4)	5,6 (1)	11,1 (2)	83,3 (15)
Transports et communications	96,3 (26)	55,6 (15)	33,3 (9)	56,5 (13)	13 (3)	25 (6)	100 (24)
Institutions financières	97,1 (66)	50 (34)	14,7 (10)	48,3 (29)	23,3 (14)	33,3 (20)	80 (48)
Alimentation et agriculture	95,2 (20)	38,1 (8)	33,3 (7)	35,3 (6)	23,5 (4)	23,5 (4)	82,4 (14)
Autres	90,9 (20)	54,5 (12)	27,3 (6)	33,3 (7)	9,5 (2)	23,8 (5)	81 (17)
Toutes catégories	95,89(271)	46,9 (132)	27,3 (63)	39,8 (99)	17,7 (44)	28,8 (72)	85,6 (214)
Nombre de répondants	283	283	283	249	249	250	250

Tableau 27 (suite)

	Santé physique et mentale	Aide et planifi- cation financières	Assouplis- sment des horaires
Ressources non renouvelables	42,3 (11)	23,1 (6)	61,5 (16)
Fabrication primaire	38,9 (7)	55,6 (10)	27,8 (5)
Fabrication secondaire	66,7 (34)	37,3 (19)	51 (26)
Services	16,7 (3)	33,3 (6)	38,9 (7)
Transports et communications	47,6 (10)	47,6 (10)	57,1 (12)
Institutions financières	53,6 (30)	53,6 (30)	78,6 (44)
Alimentation et agriculture	50 (8)	43,8 (7)	18,8 (3)
Autres	61,5 (8)	15,4 (2)	61,5 (8)
Toutes catégories	50,7 (111)	41,1 (90)	55,3 (121)
Nombre de répondants	219	219	219

dans le même ordre (sauf celui de l'alimentation-agriculture) quant aux programmes visant les problèmes de santé physique et mentale des employés.

Etant donné l'emplacement de bon nombre de leurs exploitations, il n'est pas étonnant que les entreprises des secteurs des ressources non renouvelables aient occupé le premier rang de toutes les catégories CAE quant à l'emploi parmi les groupes minoritaires. Le secteur financier s'est rangé en deuxième place, tandis que tous les autres ont été beaucoup moins actifs à cet égard.

Les entreprises de fabrication primaire et les institutions financières ont été les plus actives quant à l'aide spéciale accordée aux employés sous le signe de l'assistance et de la planification financières. Le secteur transports-communications suivait de très près. A cet égard, le secteur le moins actif a été celui des ressources non renouvelables.

Le concept de l'assouplissement des horaires semble être appliqué davantage par les institutions financières; viennent ensuite les entreprises du secteur des ressources non renouvelables et celles des transports et communications. C'est dans le secteur alimentation-agriculture que ce concept est le moins en honneur.

Réaction selon la rentabilité

L'analyse de la réaction des entreprises aux programmes de ressources humaines internes, selon le niveau de rentabilité (au-dessus ou au-dessous de la moyenne quinquennale) n'a permis de déceler aucune différence appréciable. Dans les deux groupes de sociétés, les réactions étaient les plus prononcées à l'égard des programmes relatifs à l'amélioration de la compétence individuelle, à l'emploi à temps partiel de jeunes et (ou) d'étudiants et à la protection supplémentaire de la santé ou du revenu. De même, les deux groupes déployaient leur plus faible activité à l'égard des programmes orientés vers l'emploi de membres des groupes minoritaires ou ethniques et l'assistance aux employés en matière de planification ou d'aide financières.

Résumé des réactions dans le domaine des ressources financières internes

Il est clair qu'un rapport positif existe entre la taille de l'entreprise (mesurée selon le revenu annuel brut) et son activité dans presque tous les secteurs de relations humaines internes.

Il reste que dans chaque secteur industriel, les entreprises demeurent apparemment sélectives, en ce sens qu'elles se tournent davantage vers certains programmes et moins vers d'autres. De façon générale, le secteur des services semble être le moins actif. Le niveau des bénéficiaires n'influe guère, semble-t-il, sur la portée ou la forme précise des programmes orientés vers les ressources humaines de l'entreprise.

Réaction sur le plan des rapports avec la collectivité

Nous avons analysé, dans le cadre de l'enquête, deux aspects des programmes relatifs aux rapports avec la collectivité. D'abord, les contributions financières à toute une gamme d'organisations éducatives, culturelles, sanitaires et communautaires qui s'inscrivent nettement dans la catégorie des initiatives philanthropiques dont il est question au chapitre II. Bien que très souvent ces apports financiers sont dirigés vers des initiatives qui se situent en dehors ou à la périphérie des domaines de participation secondaires de l'entreprise, les questions n^{os} 15 et 16 ont été incluses parce que certains dirigeants d'entreprises considèrent nettement la distribution de dons de charité comme un moyen de répondre aux exigences de la participation sociale.

Le second aspect des rapports avec la collectivité que nous avons étudié avait trait à l'appui non financier que la compagnie et ses employés accordent à la collectivité. Ce genre d'appui comprend : 1^o la permission accordée aux employés de s'absenter pour participer à l'activité communautaire; 2^o le prêt de ressources matérielles (salles de réunion, matériel audio-visuel, terrains, aménagements récréatifs, etc.) à la collectivité, sur une base régulière ou intermittente.

Dans chaque cas, les résultats du sondage ont été analysés par rapport à la taille de l'entreprise, à la catégorie de la CAE et à la rentabilité. Toutefois, la réaction a été si faible dans certains cas qu'il n'a pas été possible de fonder de conclusions générales sur les données recueillies.

La réaction financière aux rapports avec la collectivité, selon la taille des entreprises

En ce qui concerne l'appui financier accordé par les entreprises aux services et initiatives communautaires, les compagnies ont été invitées à indiquer : 1^o le pourcentage approximatif de leurs bénéfices après impôts qu'elles ont affecté à ces activités; 2^o l'objet de ces dons (éducation, culture, etc.).

Les données ainsi obtenues ont été rangées par rapport à la taille de l'entreprise (établie selon le revenu annuel brut) pour en venir aux renseignements figurant aux tableaux 28 et 29.

Selon les données qui figurent au tableau 28, il existe une différence sensible entre les pourcentages de bénéfices avant impôts qui ont été versés aux oeuvres de charité par les entreprises des diverses tailles. Par exemple, près de 40 % des sociétés dont le revenu brut ne dépasse pas 50 millions de dollars ont fait part de contributions supérieures à 1 % des bénéfices avant impôts, tandis que 20 % seulement des entreprises de la plus forte catégorie de taille ont fait part de contributions de cette ampleur. Les grandes sociétés ont probablement versé davantage en termes absolus, mais

Tableau 28

Pourcentage de répondants qui ont fait état de dons de charité,
selon la taille de l'entreprise

Revenu annuel brut (en \$)	Pourcentage des bénéficiaires avant impôts					
	0,01 à -0,25 %	0,26 à -0,5 %	0,51 à -0,75 %	0,76 à -0,99 %	1 %	Au-delà de 1 %
50 millions ou moins	10,3 (6)	22,4 (13)	10,3 (6)	1,7 (1)	17,2 (10)	37,9 (22)
51 à 100 millions	13,5 (5)	18,9 (7)	13,5 (5)	(0)	24,3 (9)	29,7 (11)
101 à 500 millions	18,2 (10)	23,6 (13)	5,4 (3)	10,9 (6)	21,8 (12)	20 (11)
Plus de 500 millions	<u>3,2 (1)</u>	<u>35,5 (11)</u>	<u>22,6 (7)</u>	<u>9,7 (3)</u>	<u>9,7 (3)</u>	<u>19,3 (6)</u>
Tous les répondants (181)	<u>12,1 (22)</u>	<u>24,3 (44)</u>	<u>11,6 (21)</u>	<u>5,5 (10)</u>	<u>18,9 (34)</u>	<u>27,6 (50)</u>

Tableau 29

Objet du don, selon la taille de l'entreprise

(pourcentage de répondants de chaque catégorie de taille ayant versé un don à cette fin précise*)

Revenu annuel brut (en \$)	Education	Récréation	Arts et culture	Santé et bien-être	Planification communautaire	Autre
50 millions ou moins	60,5	47,7	52,3	69,8	43	-
51 à 100 millions	72,5	45,1	56,9	82,4	31,4	5,9
101 à 500 millions	91,6	74,9	86,7	91,6	49,4	3,6
Plus de 500 millions	97,4	84,6	97,4	100	74,4	7,7

* Chaque chiffre du tableau 29 indique le pourcentage des entreprises de chaque catégorie de revenu ayant versé des dons aux fins indiquées. Par exemple, 60,5 % des 58 répondants dont les revenus ne dépassaient pas 50 millions de dollars ont contribué à l'éducation. Une entreprise a bien pu, évidemment, verser des dons à plus d'une fin, et le pourcentage indiqué ne révèle pas les montants versés, ni l'importance relative des diverses catégories de bénéficiaires.

leurs dons par rapport aux bénéficiaires semblent être inférieurs à ceux des petites entreprises.

Il est clair, selon le tableau 29, que les services de santé et de bien-être et les services éducatifs reçoivent le plus fréquemment l'aide financière des entreprises de toutes tailles. En outre, il apparaît nettement que la gamme d'activités philanthropiques est plus large chez les grandes sociétés, leur pourcentage de réaction étant plus élevé dans chaque catégorie d'initiative.

Comme le fait voir le tableau 30, le degré d'appui non financier aux collectivités était nettement fonction de la taille de l'entreprise (sauf dans la catégorie de 51 à 100 millions de dollars).

Dons de charité, selon le type de secteur

Le tableau 31 montre le pourcentage de répondants de chaque catégorie de la CAE ayant versé des dons sous les rubriques indiquées. Il n'est pas facile d'établir, entre les secteurs, de comparaisons des niveaux de participation sous telle ou telle rubrique, mais il semble bien que les services de santé et de bien-être (par exemple sous le régime de Centraide) aient été le plus souvent favorisés par les entreprises de cinq des catégories de la CAE. Il n'y a peut-être pas lieu de s'étonner de ce que, dans des domaines comme la planification communautaire, la plus forte réaction est venue d'entreprises du secteur des ressources non renouvelables (par exemple, les sociétés minières et pétrolières) dont la participation à la vie de localités isolées ou de " villes patronales " est souvent essentielle à l'exécution de leur rôle économique propre.

L'incidence généralement élevée des dons à des fins éducatives reflète bien, croyons-nous, l'importance que la société accorde à l'éducation, ainsi que le grand nombre de campagnes menées dans ce domaine par des institutions d'enseignement nouvelles ou déjà établies. En outre, parmi les professions libérales et les milieux d'affaires, l'éducation est perçue comme étant étroitement reliée aux activités premières de l'entreprise et essentielle à la protection du régime des marchés. Les éléments expliquent peut-être, du moins en partie, la très forte réaction des entreprises en ce qui concerne l'éducation.

Réaction financière aux rapports avec la collectivité, selon la rentabilité

D'après les données fournies au tableau 32, il est évident que la rentabilité relative des répondants n'influe guère sur la somme d'appui non financier accordée à la collectivité par l'entreprise et ses employés. Le pourcentage de compagnies se situant au-dessous ou au-dessus de la moyenne quinquennale de rentabilité était sensiblement le même dans les quatre domaines d'aide non financière.

Tableau 30

Genres d'aide non financière accordée à la collectivité par l'entreprise et ses employés, selon la taille*

Revenu annuel brut (en \$)	Permission aux employés	Congés pour participer à l'activité politique	Congés rémunérés	Ressources matérielles fournies par la compagnie
50 millions ou moins	86,5	53,8	61,3	50
51 à 100 millions	84	48,9	67,4	48,9
101 à 500 millions	91,6	64,5	78	77,8
Plus de 500 millions	95,2	90	75,6	85,7

* Chaque chiffre indique le pourcentage d'entreprises de chaque catégorie de revenu ayant accordé ce genre précis d'aide non financière.

Tableau 31

Objet des dons de charité, par type de secteur

Pourcentage des entreprises de chaque catégorie de la CAE ayant contribué à une fin précise

	Education	Récréation	Arts et culture	Santé et bien-être	Planification et aménagement communautaires	Autres
Ressources non renouvelables	87,1 (27)	80,6 (25)	77,4 (24)	80,6 (25)	61,3 (19)	3,2 (1)
Fabrication primaire	70,8 (17)	66,7 (16)	79,2 (19)	87,5 (21)	41,7 (10)	4,2 (1)
Fabrication secondaire	72,3 (47)	52,3 (34)	64,6 (42)	87,7 (57)	40 (26)	3,1 (2)
Services	77,8 (14)	33,3 (6)	44,4 (8)	83,3 (15)	33,3 (26)	5,6 (2)
Transports et communications	84 (21)	72 (18)	76 (19)	80 (20)	56 (14)	4 (1)
Institutions financières	80,6 (50)	62,9 (39)	77,4 (48)	87,1 (54)	54,8 (34)	3,2 (2)
Alimentation et agriculture	93,8 (15)	50 (8)	75 (12)	68,8 (11)	25 (4)	(0)
Autres	64,7 (11)	70,6 (12)	64,7 (11)	76,5 (13)	52,9 (9)	5,9 (1)

Tableau 32

Genre d'appui non financier accordé à la collectivité par l'entreprise et ses employés, selon le degré de rentabilité*

Rentabilité relative	Permission pour activités communautaires	Congés pour participation à l'activité politique	Temps libre avec rémunération	Ressources matérielles fournies à la collectivité
Inférieure à la moyenne	75,5	57,5	57,4	54,6
Egale ou supérieure à la moyenne	72,9	52,7	57,9	58,4

* Chaque chiffre indique le pourcentage d'entreprises de chaque catégorie de rentabilité ayant accordé ce genre précis d'aide non financière.

Rapports avec la collectivité,
sommaire de la réaction
des entreprises

Les résultats ci-dessus indiquent l'existence d'un rapport positif entre l'appui tant financier que non financier accordé aux collectivités et la taille des entreprises mesurée selon les revenus annuels bruts, encore que l'importance des contributions financières par rapport aux bénéficiaires avant impôts semble être plus marquée chez les petites sociétés. Comme dans le cas des ressources humaines internes, les entreprises du secteur des services sont apparemment moins actives dans ce domaine que celles des autres secteurs. Les entreprises du secteur des ressources non renouvelables ont manifesté une très grande activité en matière de contributions aux fins éducatives et récréatives, ainsi que dans le domaine de la planification communautaire, ce qui reflète, croyons-nous, leur importance pour l'infrastructure sociale des collectivités où se situent leurs activités principales ou essentielles. Nous n'avons décelé, parmi les répondants, aucun rapport distinct entre le niveau relatif de rentabilité et la portée des relations communautaires.

Le milieu physique : réaction
des entreprises

Une seule question (la question n° 18) posée lors du sondage pouvait fournir un certain indice de la participation des entreprises à la solution des problèmes de l'environnement. Elle était ainsi conçue :

" Dans quels domaines suivants (de l'environnement) votre société a-t-elle engagé des ressources *au-delà des exigences de la loi et des règlements*? "

La dernière partie de la question a été soulignée, il va sans dire, pour bien rappeler au répondant que ses réponses devraient refléter l'engagement de la compagnie dans tel ou tel domaine, au-delà des strictes exigences de la loi et des règlements.

Réaction aux problèmes du milieu
physique, selon la taille de l'entreprise

Le tableau 33, fait voir les résultats du sondage, selon la taille de l'entreprise, en réponse à la question n° 18.

Là aussi, le rapport direct entre la taille de l'entreprise et sa réaction était clair et net. Les grandes sociétés ont manifesté une tendance plus marquée que les petites à consacrer des ressources à la solution des problèmes de l'environnement, au-delà des exigences de la loi et des règlements. Deux exceptions cependant : aux chapitres de la lutte contre la pollution et de la conservation de l'énergie, les répondants ayant des revenus bruts d'au plus 50 millions de dollars ont fait état d'une plus forte réaction que les entreprises de la catégorie de revenu immédiatement supérieure.

Tableau 33

Pourcentage des entreprises ayant engagé des ressources au-delà des exigences de la loi,
selon le revenu annuel brut

Revenu annuel brut (en \$)	Lutte contre la pollution	Recyclage des déchets	Conservation de l'énergie	Restauration de l'environnement
50 millions ou moins	50,7 (37)	23,6 (17)	45,2 (33)	35,6 (26)
51 à 100 millions	40 (16)	30 (12)	35 (14)	50 (20)
101 à 500 millions	57,7 (45)	44,9 (35)	62,8 (49)	62,8 (49)
Plus de 500 millions	78 (32)	68,3 (28)	75,6 (31)	82,9 (34)

Réaction aux problèmes de l'environnement,
par type de secteur

Comme il était à prévoir, les données du tableau 34 démontrent qu'il existe des écarts prononcés entre les réactions des entreprises aux problèmes de l'environnement, selon le type de secteur. Il y a lieu de noter, toutefois, le fort pourcentage de répondants qui ont dit s'être engagés, au-delà des exigences de la loi, dans un ou plusieurs domaines de la protection de l'environnement.

Le classement des catégories CAE selon le domaine de plus forte participation donne les résultats suivants :

le secteur des ressources non renouvelables a participé surtout à la restauration de l'environnement;

le secteur de la fabrication primaire a participé surtout à la lutte contre la pollution;

le secteur de la fabrication secondaire a participé surtout à la conservation de l'énergie;

le secteur des services a participé surtout à la lutte contre la pollution et à la conservation de l'énergie;

le secteur des transports et des communications a participé surtout à la lutte contre la pollution;

le secteur des services financiers a participé surtout à la restauration de l'environnement;

le secteur de l'alimentation et de l'agriculture a participé surtout à la restauration de l'environnement.

Sauf dans les secteurs des services financiers et de l'alimentation et de l'agriculture, la plus forte participation semble se rattacher, ce qui est d'ailleurs logique, aux activités principales ou essentielles du secteur. Ainsi, les entreprises du secteur des ressources non renouvelables (par exemple, l'exploitation minière) ont dit se préoccuper principalement de la restauration de l'environnement. De même, le secteur de la fabrication primaire s'est intéressé surtout à combattre la pollution et celui de la fabrication secondaire, à conserver l'énergie. Comme on pouvait s'y attendre, le secteur financier et celui des services, dont les activités principales ont peu de répercussions sur l'environnement, se sont le moins préoccupés de chacun des aspects de l'environnement qui ont été étudiés.

Il y a donc lieu de conclure que la réaction sociale des entreprises, en ce qui concerne l'environnement :

1. semble se rattacher tout naturellement à l'activité essentielle de la compagnie;

Tableau 34

Pourcentage d'entreprises ayant engagé des ressources au-delà des exigences de la loi, par catégorie de la CAE

	Lutte contre la pollution	Recyclage des déchets	Conservation de l'énergie	Restauration de l'environnement
Ressources non renouvelables	69,2 (18)	50 (13)	53,8 (14)	73,1 (19)
Fabrication primaire	79,2 (19)	62,5 (15)	66,7 (16)	66,7 (16)
Fabrication secondaire	50 (27)	43,4 (23)	63 (34)	51,9 (28)
Services	46,2 (6)	30,8 (4)	46,2 (6)	38,5 (5)
Transports et communications	79,2 (19)	29,2 (7)	70,8 (17)	58,3 (14)
Services financiers	35,2 (19)	25,9 (14)	38,9 (21)	53,7 (29)
Alimentation et agriculture	65 (13)	40 (8)	55 (11)	40 (8)
Autres	50 (8)	43,8 (7)	43,8 (7)	62,5 (10)

Tableau 35

Pourcentage d'entreprises ayant affecté des ressources au-delà des exigences de la loi, selon la rentabilité

Rentabilité relative	Lutte contre la pollution	Recyclage des déchets	Conservation de l'énergie	Restauration de l'environnement
Inférieure à la moyenne	45,9 (69)	29,5 (43)	44,7 (66)	39,8 (64)
Egale ou supérieure à la moyenne	57 (53)	36,8 (42)	51,4 (54)	55,2 (55)

2. dépasse, chez une forte proportion des entreprises d'une catégorie CAE donnée, les exigences de la loi et des règlements.

Réaction au milieu physique, selon la rentabilité

Contrairement aux domaines des ressources humaines et des rapports avec la collectivité, les résultats du sondage qui figurent au tableau 35 semblent indiquer l'existence d'une relation directe entre le niveau de rentabilité relatif de l'entreprise et sa participation aux initiatives afférentes à l'environnement. Parmi les répondants, les entreprises les plus rentables ont fait part d'une plus forte tendance que les compagnies moins rentables à aller au-delà des exigences de la loi dans l'affectation de ressources à ces initiatives.

Résumé de la réaction à l'environnement

Comme dans les autres domaines de la participation sociale des entreprises, il existe une relation directe entre la taille de la corporation et le niveau de sa participation à la solution des problèmes de l'environnement. Il existe, semble-t-il, un rapport direct et logique entre les préoccupations économiques essentielles de l'entreprise (ou du secteur) et sa participation à telle ou telle initiative destinée à protéger l'environnement. Il a aussi été démontré à l'analyse que plus l'entreprise est rentable plus elle tend à participer à ces programmes. Une dernière constatation, peut-être la plus importante, c'est que tous les secteurs étudiés ont dit aller bien au-delà des exigences de la loi ou des règlements en ce qui concerne l'affectation de ressources à la protection de l'environnement.

AUTRES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS LORS DU SONDAJE

Le chapitre III présente une analyse statistique d'une bonne partie des données fournies dans les 284 réponses utilisables au questionnaire, reproduit à l'annexe A. Il ne traite pas, cependant, des réponses à certaines questions ouvertes posées lors du sondage (et en particulier de la question numéro 21, qui demandait de définir la responsabilité sociale des entreprises et la question numéro 35, qui invitait la compagnie à formuler des observations supplémentaires, ni des 53 lettres reçues de personnes qui ont préféré ne pas répondre au questionnaire. Cette brève section présente certains points saillants qui, tirés des sources susdites, ajoutent dans bien des cas de la richesse et de la valeur aux données statistiques.

Définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise

La question numéro 21 demande à l'entreprise si elle a défini officiellement la responsabilité sociale et, dans le cas de l'affirmative, quelle est sa définition. Soixante-six entreprises (23,2 % des répondants) ont fourni de telles définitions. Que leur contenu varie énormément n'a rien

de surprenant. Certaines étaient établies en termes plutôt vagues et généraux. Les quelques citations qui suivent offrent un bon aperçu de la teneur des réponses :

" Pour être des citoyens sérieux des collectivités où nous exerçons nos activités, nous devrions contribuer de notre temps, de nos talents et de nos moyens aux organisations qui se vouent au bien-être commun et encourager nos employés à faire de même. " (Institutions financières.)

" Notre activité essentielle consiste à fabriquer et à livrer notre produit selon des normes de sûreté et de protection de l'environnement qui soit acceptables au public. A l'heure actuelle, la réduction du gaspillage grâce à des programmes de conservation convaincants qui tiennent compte des besoins du consommateur est au centre même de nos préoccupations. " (Fabrication secondaire.)

" Nous avons lancé des programmes d'éducation, de recherche et d'appui financier à l'avantage de nos clients, de nos employés et de la collectivité. Nous interrogeons tous les groupes et les invitons à nous dire ce qu'ils en pensent. " (Alimentation et agriculture.)

" Nos principales activités reflètent notre responsabilité sociale. " (Services.)

" L'un de nos objectifs avoués consiste à favoriser au plus haut point le progrès économique et social, tant à l'échelle du pays que sur le plan régional. " (Fabrication secondaire.)

" Nous encourageons les membres de notre conseil d'administration à participer à la plupart des campagnes de bienfaisance communautaires. " (Services.)

" Nos objectifs exigent que nous nous comportions en bons citoyens, en versant des salaires satisfaisants, en accordant de bons avantages sociaux et en fabriquant des produits nutritifs et de haute qualité. " (Alimentation et agriculture.)

" En tant que citoyen du Canada, notre compagnie a pour ligne de conduite d'appuyer les entreprises et les organismes qui contribuent au bien-être social du pays, surtout dans les localités où elle exerce son activité. L'un des meilleurs moyens d'atteindre ces objectifs consiste à contribuer de notre temps et de nos deniers aux oeuvres méritoires, conformément aux normes de la compagnie et au statut dont elle jouit au sein de la collectivité, mesurés en fonction de l'importance relative de ses activités dans une région donnée, en tant qu'employeur ou que fournisseur. " (Fabrication secondaire.)

" Exploiter efficacement une entreprise profitable, donner au client la valeur de son argent et accorder à l'employé la meilleure rémunération possible, selon l'esprit et la lettre des lois. " (Services.)

" Pour bien remplir notre rôle de personne morale, nous encourageons nos gestionnaires et tout le personnel à participer à l'activité

communautaire : sociale, charitable et politique. " (Alimentation et agriculture.)

" Nous respectons la déclaration de principes de la société mère américaine. " (Fabrication secondaire.)

" Nous reconnaissons les besoins de nos employés en matière de saines conditions de travail et de justes rémunérations et avantages sociaux, ainsi que la nécessité d'aider de nos deniers les oeuvres méritoires de notre milieu. " (Transports et communications.)

" Aucune définition. Le conseil étudie chaque cas à mesure qu'il s'en présente. " (Services.)

Plusieurs répondants ont déclaré que leur compagnie n'avait pas défini officiellement la responsabilité sociale, mais nous ont livré des définitions pratiques ou officieuses :

" Bien qu'il n'existe pas ici de définition formelle, la compagnie démontre ses préoccupations sociales par le versement de dons de charité, la participation des employés aux organisations communautaires, etc. " (Services.)

" Nous n'avons pas énoncé de définition formelle, mais nous nous reconnaissons l'obligation d'appuyer les objectifs avoués, tant nationaux que politiques, sociaux et économiques. Elle fait partie de notre déclaration de principes. " (Transports et communications.)

" Notre société mère américaine a arrêté une définition à propos de l'éthique commerciale, des pratiques d'emploi justes et équitables, des lois antitrust, des contributions aux partis politiques, etc. Nous réglons notre conduite sur ces principes directeurs. " (Fabrication secondaire.)

" Nous reconnaissons qu'au-delà du rendement pécuniaire, il y a un autre impératif : répondre aux exigences de la société. " (Services financiers.)

" Des déclarations de principe ont été formulées à l'égard, par exemple, de l'environnement, mais la politique d'ensemble est encore en voie d'élaboration. " (Transports et communications.)

Plusieurs des thèmes énoncés ci-dessus se retrouvent dans les lettres que nous avons reçues.

En plusieurs occasions, tant dans le questionnaire que dans les lettres, les répondants ont, à dessein, relié leur notion de la responsabilité sociale à la rentabilité de leur entreprise :

" Si la compagnie se débat pour surnager, quelle que soit sa taille, alors je crains bien que sa survie ne devienne l'élément essentiel qui l'emporte sur toute autre considération. Evidemment, il importe du

point de vue social d'être bon citoyen, mais cela n'aide guère l'entreprise menacée de sombrer. " (Fabrication secondaire.)

" L'entreprise a pour responsabilité et objectif, tout d'abord, d'assurer un milieu de travail sain, mais viable, au plus grand nombre de citoyens possible. En d'autres termes, la santé et la croissance de l'entreprise doivent primer, et les bénéfiques sont l'élément clé. On doit rechercher énergiquement la responsabilité sociale, mais pas au point de compromettre l'existence même de l'entreprise, vaut mieux un petit pain que pas de pain du tout. " (Services.)

" Nous estimons que la responsabilité sociale est importante pour l'activité commerciale de notre compagnie. Il est malheureux que réaliser des bénéfiques, objectif essentiel en affaires, ne soit pas l'une des responsabilités sociales! " (Alimentation et agriculture.)

Dans quelques cas, les répondants se sont dits frustrés par le problème de la définition de la responsabilité sociale :

" Je dois dire que j'ai trouvé tout le concept de la responsabilité sociale des entreprises extrêmement difficile à cerner et je serais fort intéressé de connaître les résultats du sondage. " (Ressources non renouvelables.)

Ou ils ont défini cette responsabilité de façon plutôt restreinte :

" A mon avis, les hommes d'affaires n'ont pas mission d'assurer des responsabilités sociales, si ce n'est envers leurs employés et leurs clients. Pousser la responsabilité sociale au-delà de ces groupes pour englober le grand public n'est pas vraiment l'affaire d'une entreprise. Il est clair que se porter garant vis-à-vis du public en général peut être coûteux. Or ce n'est pas l'homme d'affaires lui-même qui en fait les frais; c'est sa compagnie. Est-ce l'argent des actionnaires qui est ainsi dépensé ou celui des clients? L'actionnaire devrait-il accepter de plus faibles dividendes pour aider l'homme d'affaires à se donner une meilleure conscience sociale? Le client devrait-il accepter de payer des prix plus élevés pour aider l'homme d'affaires dans le même sens? L'actionnaire et le client ne préféreraient-ils pas verser directement leurs propres contributions? Peut-on dire qui fait vraiment les frais de ces apports sociaux?

" Voilà le dilemme où se trouvent les hommes d'affaires quant à la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est aussi la raison pour laquelle ils ont tendance à taire leurs contributions financières, voire à se montrer très circonspects dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise. " (Fabrication secondaire.)

A l'autre extrême, un certain nombre de répondants ont joint au questionnaire ou à la lettre un énoncé des objectifs de l'entreprise comprenant un état de leurs réalisations sociales. En voici quelques exemples :

" De façon générale, nous voulons progresser en tant que compagnie sérieuse, dynamique et diversifiée, et à cette fin

- a) employer le personnel le mieux qualifié possible;
- b) assurer les meilleures chances possibles aux employés et aux actionnaires;
- c) favoriser l'essor du Canada et l'amélioration de la qualité de la vie.

" Et en particulier :

1. Réaliser un taux de croissance des chiffres d'affaires annuel d'au moins...
2. Atteindre, au cours des prochains cinq ans, un taux d'amélioration annuel moyen de...
3. Ne pas perdre de vue le fait qu'une compagnie ... a des obligations susceptibles de dépasser les considérations dont s'inspire le monde des affaires en général; qu'elle a une mission publique; que ses buts lucratifs, bien qu'essentiels à sa croissance et à son indépendance idéologique, doivent tenir compte du sens de ses responsabilités envers la société.
4. Voir à ce que quiconque est exposé aux produits et aux services de la compagnie puisse compter sur des renseignements honnêtes, équilibrés et sérieux, ainsi que sur une intégrité à l'abri de tout reproche, afin que le public non seulement achète mais respecte les produits et les services de la compagnie.
5. Axer les activités de la compagnie sur le concept de la collectivité (locale, nationale, démographique, etc.) plutôt que sur celui de la masse.
6. S'assurer que la compagnie innove et batte la marche dans toutes les sphères où elle exerce son activité, semant des idées, des interprétations et des connaissances nouvelles dans les milieux qu'elle sert, etc. " (Transports et communications.)

D'autres observations portaient sur une foule de sujets, depuis les raisons techniques de ne répondre que partiellement (ou pas du tout) au questionnaire, jusqu'au sentiment de frustration qu'éprouvent les compagnies de se voir inondées, par les gouvernements, de formulaires et de questionnaires de tous genres; certaines sociétés n'ont pas ménagé leurs mots à propos de l'état de l'économie et de la société, ou des responsabilités d'autres secteurs, notamment le gouvernement, le monde du travail et la presse.

S'il n'y a pas lieu d'offrir ici une analyse approfondie des renseignements fournis ci-dessus, il reste que nous avons là une nouvelle preuve du souci de nombreux hommes d'affaires pour le concept de participation sociale des entreprises esquissé au chapitre II. Il n'existe certes pas, à l'heure actuelle, de définition ferme ou universelle de la responsabilité sociale de l'entreprise; on reconnaît néanmoins, à des degrés divers, que la corporation a des responsabilités envers les particuliers et les groupes qui sont le plus influencés par ses activités économiques essentielles.

GESTION DE LA PARTICIPATION SOCIALE DES ENTREPRISES
ETUDE DE CAS DE NEUF SOCIETES

Ce chapitre résume et analyse l'étude de cas de neuf sociétés qui figure aux annexes B à J. Mais nous voulons rappeler tout d'abord que bien des sociétés canadiennes n'ont probablement pas encore reconnu de façon explicite l'étendue de leur impact sur la société et que, par conséquent, elles n'ont vraiment pas cherché à analyser ou à résoudre les problèmes de la participation sociale. En fait, certaines réponses obtenues lors de l'enquête dont il est question au chapitre III rejettent, en particulier, la notion selon laquelle l'entreprise commerciale a, vis-à-vis de la société, des responsabilités qui dépassent celles que prescrivent la loi, l'usage et les exigences du marché. Aussi, les cas qui ont été étudiés à notre demande ne sont-ils pas nécessairement caractéristiques des entreprises en général, mais plutôt de celles qui souscrivent au concept de la charte sociale de l'entreprise et y ont réagi de quelque façon.

On retrouve parmi les sociétés étudiées, toute une gamme d'activités diverses. Il y a eu, dans certains cas, des réactions précises aux pressions exercées par les employés, les consommateurs, les media et d'autres groupes qui s'intéressent à la marche de l'entreprise. D'autres compagnies sont parvenues au stade de la perception et de l'engagement vis-à-vis des problèmes de la participation sociale, mais n'ont guère mis au point ou appliqué de programmes particuliers. Chez d'autres encore, la modification des structures organiques, ainsi que des titres et fonctions de cadres supérieurs, et divers programmes spéciaux, sont les signes d'un effort conscient et prononcé pour tenir compte des impacts sociaux secondaires dans le processus de gestion. Plusieurs études de cas révèlent des domaines de préoccupation déterminés : par exemple, les problèmes de planification et de mise en application au sein des organisations décentralisées à unités multiples, le problème particulier de la canadianisation des compagnies sous contrôle étranger qui exercent au Canada et les programmes spécialement orientés vers des problèmes particuliers relevant du rôle social secondaire des sociétés.

Les études de cas révèlent des différences marquées quant à la façon de percevoir les problèmes de la participation sociale et d'y réagir, et quant au style de gestion adopté par les entreprises en cause; collectivement, ces études fournissent donc une synthèse et un modèle intéressants

pour l'évolution future de la participation sociale au Canada. On ne saurait prétendre que les neuf grandes entreprises dont les cas ont été étudiés reflètent le monde des affaires en général, ni même la plupart des entreprises de leurs secteurs respectifs, mais elles sont certainement typiques d'un bon nombre d'entreprises qui s'intéressent à l'engagement social et commencent à analyser et à planifier plus systématiquement leur participation. Nous croyons que d'ici peu plusieurs stratégies décrites dans les études de cas vont être adoptées à des degrés divers par des entreprises canadiennes de plus en plus nombreuses et variées.

Les versions originales des études ont été rédigées par des représentants des compagnies elles-mêmes, mais étant donné les nombreuses différences d'aménagement et de longueur des textes, de terminologie et de style, un membre du groupe de travail de l'institut s'est chargé de les réviser et même de les récrire jusqu'à un certain point. Les versions révisées qui figurent en annexe au présent rapport ont été soumises aux compagnies en cause qui les ont revues et approuvées.

Afin de conserver une certaine uniformité, l'analyse qui suit est organisée de la même façon que les études de cas; elle débute par une analyse des diverses attitudes, face à l'engagement social, exprimées par les entreprises qui ont pris part à l'enquête, suivie d'un exposé des grandes lignes des programmes spécifiques qui ont été réalisés et de la réaction au niveau des structures organiques, et elle conclut par un résumé des problèmes qui se rattachent à la question.

Le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise

Bien qu'il semble y avoir autant de définitions de ce concept que d'études de cas, plusieurs thèmes communs se dégagent des diverses philosophies qui ont été exprimées au sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Vient en tout premier lieu l'idée selon laquelle la participation sociale de l'entreprise n'est que l'un des nombreux éléments d'un milieu commercial extrêmement complexe dans lequel le directeur est appelé à diriger la marche de plus en plus difficile de son entreprise. Les auteurs des textes originaux ont souvent fait allusion au caractère changeant de la société, à l'influence gouvernementale de plus en plus marquée, à la rapidité des changements technologiques et à l'esprit de contradiction du public et des media. Aucun de ces éléments n'a été invoqué pour excuser la négligence réelle ou imaginaire des compagnies à se conduire d'une façon sérieuse socialement; ils ont plutôt servi à souligner la perplexité et la frustration que ressentent les sociétés en face de problèmes qui défient les raisonnements traditionnels du gestionnaire.

Par ailleurs, comme il était à prévoir toutes les sociétés semblent être d'avis que l'une des responsabilités sociales importantes, voire essentielles, de l'entreprise est d'être rentable. Sans bénéfices l'entreprise ne peut survivre et encore moins jouer un rôle social. Ainsi que l'indique l'étude de Labatt, " la situation concurrentielle et la rentabilité sont les signes infaillibles de la santé actuelle et future de toute compagnie ".

Ce point de vue est partagé par Imasco qui soutient énergiquement que c'est seulement en maintenant sa rentabilité, qu'une compagnie " peut jouer son rôle sur le marché et faire face à ses obligations vis-à-vis des actionnaires, des employés, des retraités, des fournisseurs et ... des consommateurs ".

La Compagnie d'assurance-vie Great-West exprime une opinion semblable. Elle prétend, en effet, remplir le mieux son rôle social en atteignant au meilleur rendement possible dans ses principaux secteurs d'activité, l'assurance-vie et les services financiers. Etant donné que les bénéfices découlant de l'assurance-vie sont intrinsèquement utiles à la société, la compagnie soutient qu'elle joue un rôle essentiel en continuant d'exister et de fonctionner efficacement.

Malgré l'importance attribuée, à juste titre, à un bon rendement économique et financier, la plupart des entreprises qui ont pris part à l'enquête admettraient probablement avec Xerox que l'entreprise ne doit pas réaliser des bénéfices " aux dépens de la localité où elle exerce son activité, ni aux dépens de ses clients, de ses employés ou de l'environnement ". On semble pratiquement unanime sur ce point : en poursuivant ses activités commerciales légitimes, l'entreprise doit éviter consciencieusement les pratiques qui sont le moins nuisibles à la société dans laquelle elle opère. A partir de là, il n'y a qu'un pas à franchir pour rejoindre l'opinion de Labatt selon laquelle toute négligence de la compagnie " à s'intéresser aux difficultés et aux problèmes de la localité ... finirait par la rendre inutile à la localité qu'elle sert, ce qui entraînerait éventuellement sa stagnation ". En d'autres mots, il y va de l'intérêt de l'entreprise non seulement de s'assurer qu'elle ne nuit pas à la société, mais qu'elle apporte aussi une contribution distincte et positive qui transcende ses fonctions économiques premières ou essentielles.

En dépit de l'importance attribuée à l'action directe et positive dans certaines études (particulièrement celles de la Banque Royale et de Xerox), rien n'indique qu'elle s'inspire de motifs altruistes. Presque toutes les compagnies avouent de façon explicite que leur participation sociale se fonde sur l'intérêt personnel bien compris. Labatt, Hudson's Bay, CN et Xerox font valoir que leur façon d'envisager la responsabilité sociale est essentiellement pragmatique. En d'autres mots, ces entreprises croient que le succès commercial durable dépend en partie de leur aptitude à répondre avec succès, sur le plan de la participation sociale, à l'attente des divers milieux où elles exercent leur activité.

Selon Imasco, l'accroissement de la participation sociale des entreprises permettrait d'éviter la présence et l'engagement de plus en plus marqués du gouvernement. Dans son étude, cette entreprise soutient que si la compagnie " essaie de gérer ses affaires dans l'intérêt général et tente de prévoir, d'identifier et d'envisager ses responsabilités sociales, que ce soit au niveau de ses activités essentielles ou de ses activités secondaires, les gouvernements auront de moins en moins tendance à intervenir ".

Bien que toutes les compagnies examinées paraissent très conscientes de leurs responsabilités sociales, très peu ont cherché à les définir avec précision. Conformément à l'attitude pragmatique adoptée par la plupart des compagnies, la responsabilité sociale est considérée en général comme un

" objectif mobile ". Aussi, estiment-elles qu'il n'y a guère lieu, au-delà de la prise de conscience et de l'engagement, de chercher à définir formellement en quoi consiste la responsabilité sociale.

La société Abitibi résume cette attitude générale en faisant remarquer avec une pointe d'ironie qu' " étant donné l'évolution constante (du concept de la responsabilité sociale), il n'est pas étonnant que sa propre définition de cette notion soit restée au niveau des esprits et n'ait pas été couchée par écrit ".

Un autre facteur explique peut-être l'absence de définitions précises et l'attitude adoptée par plusieurs grandes entreprises : bien que l'expression responsabilité sociale de l'entreprise soit en elle-même relativement nouvelle, bon nombre des questions que recouvre cette notion sont déjà connues depuis bien des années. La Compagnie de la Baie d'Hudson, Imasco, la Banque Royale et Abitibi, rappellent toutes qu'elles se livrent depuis longtemps déjà à des activités que l'on associe aujourd'hui à la responsabilité sociale de l'entreprise. La Compagnie de la Baie d'Hudson fait remarquer que son souci pour l'intérêt de ses clients a précédé de loin les mouvements modernes de protection des consommateurs, tandis que pour sa part, la Banque Royale rappelle que depuis plusieurs décennies " le personnel de gestion s'est appliqué à maintenir la banque dans un état constant de réceptivité sociale ".

Par pure coïncidence, les deux entreprises multinationales dont les cas ont été étudiés, Xerox et Inco, fournissent la description la plus complète de leurs responsabilités sociales respectives. Au-delà des domaines le plus souvent cités par les compagnies qui ont participé à l'enquête (comme le traitement équitable des employés, des clients et des fournisseurs, la participation communautaire, etc.), ces deux entreprises soulignent d'une façon particulière leur souci du respect des intérêts nationaux des différents pays où elles exercent leur activité. En tant que société multinationale établie au Canada, Inco déclare qu'elle " tient compte des besoins et des objectifs locaux et y réagit ", et à titre de filiale canadienne d'une entreprise étrangère, Xerox signale " la réalisation de programmes conformes aux intérêts particuliers du Canada ".

Si Inco et Xerox ont à ce point le sens de leurs obligations sociales, c'est en partie grâce à la prolifération de codes de conduite, de lignes directrices et d'autres mesures réglementaires préparés ces dernières années par divers organismes gouvernementaux et paragouvernementaux à l'intention des sociétés multinationales. Un contrôle rigoureux et minutieux de leurs activités, joint à des directives relativement précises concernant les caractéristiques d'un comportement acceptable ont eu pour effet de sensibiliser les sociétés multinationales à un bon nombre des problèmes qui découlent implicitement de la responsabilité sociale. Au Canada, les sociétés multinationales ont réglé leur conduite d'abord sur ce qu'on a appelé les *Principes directeurs de Winters*¹ énoncés par le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce au milieu des années 1960 et plus récemment sur les *Principes de conduite des entreprises internationales*, publiés par le même ministère en juillet 1975. Ces deux documents exposent de façon assez détaillée les normes officielles en matière de responsabilité sociale des entreprises.

En raison de la méfiance dont les entreprises étrangères sont l'objet au Canada et ailleurs, il n'est pas étonnant que des compagnies comme Inco et Xerox s'appliquent particulièrement à satisfaire aux exigences des gouvernements nationaux. Leur participation sociale est souvent jugée selon des critères beaucoup plus sévères que ne l'est celle des entreprises locales, entièrement nationales. La politique de fabrication et d'investissement, les applications de la technologie, les initiatives de recherche et de développement et l'embauchage de nationaux sont autant d'éléments clés servant à établir le degré de responsabilité sociale des entreprises multinationales.

Mise en oeuvre de programmes précis

Tout comme la façon dont les sociétés multinationales envisagent leurs responsabilités sociales a été conditionnée dans une large mesure par leur interaction avec les gouvernements nationaux, ainsi l'attitude des autres entreprises qui ont répondu à l'enquête a été façonnée par leurs milieux respectifs. Cette conclusion découle principalement des programmes adoptés par les différentes entreprises et dont elles font état dans leur étude. La compagnie Abitibi fait très justement remarquer que " la perception qu'une compagnie a de ses responsabilités est déterminée par la nature de la société dans laquelle elle exerce son activité ".

Or, dans le cas d'Abitibi comme dans celui d'Inco, le milieu, c'est la nature. Entreprises axées sur les ressources naturelles, elles sont extrêmement conscientes des effets de leurs activités sur le paysage, sur la qualité de l'air et des eaux et sur tout l'environnement naturel. Dans chaque cas, on a répondu d'une façon positive à la préoccupation générale au sujet de ces problèmes et dans certains cas les sociétés semblent avoir agi bien avant que la pression du public se fasse sentir.

Les deux compagnies ont consacré des ressources importantes à la mise en place de systèmes de dépollution de l'atmosphère et des eaux dans leurs différentes fabriques et usines et elles semblent tenir compte aussi de ce qu'on peut appeler des considérations d'ordre esthétique. Inco a mis en application un programme de reboisement et d'aménagement de terrains autrefois couverts de résidus et de déchets provenant de son exploitation minière. De son côté Abitibi veille, grâce à des techniques de conservation avancées, au reboisement constant de vastes régions forestières. Evidemment, c'est en grande partie le simple intérêt personnel qui détermine l'attitude d'Abitibi face à la protection des forêts. Les terres forestières constituent un capital; la compagnie reconnaît donc que " la préservation des ressources forestières est essentielle à la survie de l'entreprise ".

Abitibi et Inco n'étaient pas les seuls répondants à s'intéresser à l'environnement. Labatt, la Baie d'Hudson, Xerox et CN, se sont, elles aussi, engagées fermement à réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement. Nous avons noté diverses réactions, depuis des programmes internes de conservation de l'énergie jusqu'à la mise au point de techniques de piégeage plus avancées. Cependant, en dépit de l'importance qu'elles attribuent aux programmes de protection de l'environnement, aucune de ces sociétés ne s'est autant préoccupée de la conservation et de la dépollution que les deux compagnies qui dépendent essentiellement des ressources naturelles.

Conformément à l'orientation particulière de leur marché, Imasco et la Baie d'Hudson ont élaboré des programmes de responsabilité sociale qui répondent dans une large mesure aux problèmes qui sont particuliers aux activités commerciales essentielles de chacune de ces entreprises. Ces deux compagnies tirent une part importante de leurs bénéfices du commerce de détail; elles sont très diversifiées et se sont dotées de méthodes de gestion décentralisées.

En dépit de ces caractéristiques qui les rapprochent, les deux compagnies ont suivi des orientations sensiblement différentes. L'une et l'autre reconnaissent avoir inclus parmi leurs responsabilités sociales le souci des intérêts des employés et un appui, qui n'est pas d'hier, aux arts, à l'éducation et aux institutions de charité. Elles ont opté, face aux problèmes de la participation sociale, pour un style de gestion très informel, décentralisé et adapté aux circonstances. Mais c'est à partir de là que cessent les similitudes.

La Compagnie de la Baie d'Hudson a réagi aux demandes formulées par le mouvement pour la protection du consommateur en instituant sur une base régionale et même locale une variété de programmes destinés à améliorer les relations avec le consommateur. Dans certains endroits, la compagnie a résolu le problème en chargeant des spécialistes en relations avec le consommateur d'agir à titre d'intermédiaires entre la compagnie et les groupes de consommateurs locaux. Ailleurs, la compagnie a organisé des conférences et préparé des brochures pour renseigner tant les acheteurs que ses propres employés.

Par contre, Imasco, bien qu'engagée dans le commerce de détail, semble se soucier davantage de résoudre les problèmes qui ont été soulevés autour de la question du tabac, son produit le plus important. En apparence, il peut sembler que les deux entreprises agissent pour répondre aux demandes du consommateur, mais en réalité il n'en est pas ainsi. Dans le cas d'Imasco les plus fortes pressions ne viennent pas du consommateur, que laissent froid les arguments de ceux qui voient dans le tabac une cause importante d'incendie et de maladie, mais de non fumeurs, de groupes professionnels et d'organismes gouvernementaux. En l'occurrence, le défi auquel doit faire face Imasco n'est pas de trouver le moyen de répondre aux critiques qui, en fait, voudraient voir disparaître les compagnies de tabac, mais plutôt d'équilibrer les demandes de ceux qui veulent fumer et les objectifs de ceux qui recherchent des produits jugés moins nocifs. C'est là, évidemment un problème complexe et étant donné les tendances actuelles, il ne sera sans doute pas résolu de sitôt.

Dans le cas des compagnies dont les activités essentielles semblent n'avoir aucun effet secondaire peu souhaitable sur la société, il n'est pas facile de cerner des domaines qui se prêtent à l'action sociale. Un bon nombre de ces entreprises, particulièrement celles qui offrent des services, telles que les banques et les compagnies d'assurance, sont venues à la conclusion que l'aide apportée aux activités communautaires par des initiatives philanthropiques et autres est une façon appropriée de faire preuve de responsabilité sociale. De prime abord ce raisonnement peut sembler extrêmement valable et pourtant tout semble indiquer que les programmes des entreprises, quelque impressionnants que soient les dons, sont de plus en plus pris pour admis. Comme le fait remarquer la Compagnie d'assurance Great-West, de plus

en plus les dons " sont considérés comme une partie normale des affaires ". Pour que les dons soient vraiment significatifs, semble conclure l'étude, ils doivent être orientés vers des projets communautaires particulièrement innovateurs, comme par exemple la création d'un centre de consultation pour les veuves que la compagnie a fondé en collaboration avec le YWCA.

De plus, Great-West a fait des efforts marqués et dignes d'éloges afin de s'assurer que son programme d'engagement aux activités communautaires accorde une attention particulière à des projets spéciaux comme celui du colloque sur " les dilemmes de l'homme moderne " que cette entreprise a organisé pour commémorer le centenaire de Winnipeg. Bien que Great-West recherche expressément de telles occasions, la compagnie a établi des critères précis de participation dont les principaux exigent que les projets soient un prolongement logique des activités commerciales de l'entreprise et qu'ils englobent des domaines d'intérêts dans lesquels la compagnie a acquis une certaine expérience.

L'autre institution financière dont le cas a été étudié, la Banque Royale du Canada, a aussi abordé la question des dons d'une façon nouvelle. En plus d'accorder son appui habituel à une variété d'institutions reconnues, la banque encourage activement et favorise la participation personnelle à des causes communautaires grâce à un programme dans lequel des étudiants volontaires reçoivent un salaire pour le travail qu'ils accomplissent au cours de leurs vacances d'été au sein d'organismes de bien-être social à travers le pays. Non seulement la Banque Royale aide-t-elle aussi grandement les collectivités, mais elle fournit aussi un emploi formateur à plusieurs jeunes Canadiens au cours de leurs vacances d'été.

Même si la Banque Royale et Great-West sont engagées à fond dans ces programmes communautaires, aucune de ces deux compagnies n'estime que c'est là l'essentiel de sa participation sociale. L'une et l'autre comptent beaucoup sur les efforts conscients qu'elles ont faits pour mettre leur compétence particulière en affaires au service de la société.

Great-West a adopté une politique d'investissement qui tente d'harmoniser les ressources de la compagnie avec l'évolution des tendances sociales. Aux Etats-Unis, par exemple, l'entreprise a reconnu la nécessité d'investir davantage dans les régions urbaines en dégradation et a réagi en créant un programme auquel Great-West a participé et qui comportait des risques plus élevés et un rendement plus faible que ceux auxquels la compagnie pouvait s'attendre en investissant dans d'autres secteurs. Great-West a aussi structuré délibérément son programme d'investissements de façon à favoriser le développement régional plutôt que de concentrer son portefeuille dans une seule région du pays. On a aussi accordé des fonds à des entreprises qui tentent de répondre à un besoin social, comme par exemple les cliniques de gériatrie et les garderies de jour. Il vaut la peine de souligner que, dans tous ces cas, les initiatives de Great-West découlent de sa conviction que la meilleure façon de bien servir la société consiste à veiller aux intérêts de ses assurés.

Tout comme la compagnie d'assurance Great-West qui a consacré une partie de son portefeuille à la cause des entreprises qui ont de la difficulté à obtenir des fonds, la Banque Royale a mis ses services à la disposition

de clients qui, habituellement, ne sont pas considérés comme de bons risques par les banques. Sous la rubrique opérations bancaires, la Banque Royale a mis des services bancaires à la disposition de certaines localités urbaines à faible revenu et leur a fourni l'orientation et les conseils nécessaires en matière de gestion financière. Le rendement économique de ces opérations bancaires communautaires a été jugé satisfaisant par la banque et, comme le souligne son étude, " ce programme est un bel exemple de la ferme conviction qu'a la banque qu'elle ne saurait mieux manifester son engagement social qu'en appliquant sa compétence et ses services à la solution des problèmes sociaux ".

Certaines catégories d'entreprises ont de la difficulté à définir leur champ de l'action sociale. Ces compagnies font ordinairement partie de secteurs qui ne sont pas touchés par les problèmes classiques de responsabilité sociale et, en conséquence, leurs dirigeants ne saisissent pas très bien ce concept. Nulle part ailleurs le dilemme n'est plus évident qu'aux Chemins de fer nationaux du Canada; société de la couronne, cette compagnie n'a pu définir librement son mandat social. Jusqu'à récemment, même les dons de charité étaient " officiellement " interdits car le CN les considérait comme " une dépense de deniers publics ".

La philanthropie d'entreprise n'était pas seule mise en cause. Comme l'indique l'étude du CN, " des groupements publics et leurs représentants politiques ont souvent considéré que les chemins de fer en général et spécialement des chemins de fer qui sont la propriété de l'Etat doivent agir en tant qu'instruments de développement économique et d'évolution sociale en assurant certains services de transport sans se soucier de leur valeur commerciale ". Donc, dans certains esprits du moins, la responsabilité du CN était entièrement sociale et devait être déterminée non par la direction de la compagnie, mais par le gouvernement.

Bien que cette situation semble être en train de changer, la façon dont le CN perçoit et envisage sa responsabilité sociale va sans aucun doute continuer d'être fortement influencée par son statut de société de la couronne. Cependant, à l'intérieur de sa sphère d'influence, le CN s'efforce nettement de s'acquitter de ses obligations sociales.

Les deux études qui reflètent la meilleure perception des responsabilités sociales sont celles qui ont été préparées par Xerox et par Labatt. Ces deux compagnies abordent le problème de façon très équilibrée et semblent avoir adopté une philosophie de la responsabilité sociale qui a su gagner l'approbation et l'appui de tous les membres de la direction. Elles ont identifié avec précision les principaux domaines qui réclament leur intervention, soit les relations avec les employés, la protection de l'environnement, la philanthropie et la participation communautaire.

En outre, Labatt et Xerox sont les deux seules compagnies qui semblent avoir tenté d'une façon éclairée d'inclure les préoccupations sociales dans leur planification cyclique d'une stratégie à long terme. Xerox indique que la responsabilité sociale est déjà un élément de son plan stratégique septennal, lequel est remis à jour annuellement, et Labatt projette d'adopter un plan quinquennal de responsabilité sociale.

Ces deux compagnies offrent aussi le meilleur exemple de ce qu'on a appelé l'institutionnalisation. En d'autres mots, on s'est consciemment appliqué à intégrer la participation sociale à l'ensemble de l'entreprise, à ses objectifs et à ses pratiques quotidiennes, plutôt que de la limiter au président, à un cercle restreint de cadres supérieurs ou à un service spécial des affaires publiques.

Cette intégration est particulièrement évidente dans l'étude de Labatt, où en plus d'un comité spécial du conseil d'administration et du service des affaires internes, on a étendu la responsabilité en matière de participation sociale à de nombreuses fonctions, organiques et autres. Par exemple, le service du personnel joue un rôle important dans la mise au point de programmes de responsabilité sociale conçus pour les employés, le service technique est chargé des programmes de protection de l'environnement et la direction hiérarchique des divers départements participe à la détermination de la politique relative aux dons et de la nature de la participation de l'entreprise à l'activité communautaire. Certaines de ces particularités se retrouvent, évidemment, dans d'autres études, mais c'est celle de Labatt qui présente la méthode la plus cohérente, la mieux planifiée et la plus logique.

Bien que ni Labatt ni Xerox n'aient particulièrement insisté sur tel ou tel domaine de la participation sociale, ces deux entreprises ont lancé des programmes qui répondent bien à une grande variété de préoccupations sociales. Ce qui impressionne, ce n'est pas tant la liste même des programmes de responsabilité sociale que l'engagement des deux compagnies vis-à-vis de leurs responsabilités sociales, démontré par l'importance que les deux compagnies accordent à l'intégration des préoccupations sociales à tous les niveaux de l'entreprise. Dans la mesure où le concept de la responsabilité sociale est bien compris, c'est ce processus qui semble être le plus prometteur.

Pour que ce concept soit valable à long terme, il doit se refléter, semble-t-il, dans les objectifs de la société, les pratiques commerciales au jour le jour et la description des fonctions de chacun des employés.

Réponses organisationnelles spéciales

Parce qu'il est difficile d'évaluer l'importance fondamentale des questions d'organisation, on ne tire pas d'emblée de conclusions vraiment valables à partir des diverses mesures décrites dans les études. Les répondants se répartissent en deux catégories. Il y a, d'un côté, les entreprises qui ont réagi en établissant un mécanisme permettant d'identifier, de définir et de contrôler les tendances sociales pertinentes et d'élaborer des programmes d'action appropriés. C'est le cas de Xerox, de Labatt et de la Banque Royale. Ces trois entreprises ont créé des organes chargés des affaires publiques de la société; ils jouent un rôle consultatif dans le règlement des problèmes de responsabilité sociale. Une quatrième compagnie, Inco, a annoncé récemment la nomination d'un vice-président, affaires publiques. Comme la nomination a suivi la présentation de son étude, la compagnie Inco ne traite pas des conséquences de ce geste.

On trouve, à l'autre extrême, le groupe des compagnies qui ont consciemment opté, face au problème de la responsabilité sociale, pour une marche à suivre officieuse, sans structures préétablies et essentiellement adaptée aux circonstances du moment. Cette catégorie comprend la Baie d'Hudson, Imasco, Great-West et le CN. Chez elles, les préoccupations en matière de responsabilité sociale semble se restreindre à la haute direction, des responsabilités particulières étant confiées à la direction organique.

Chez Imasco, par exemple, les chefs de direction divisionnaires sont les " gestionnaires " de la participation sociale de la compagnie. A la Baie d'Hudson, chaque magasin a réagi à ses propres responsabilités sociales.

De façon générale, il semble que les compagnies qui ont formé des unités chargées des affaires publiques sont celles qui comprennent le mieux le concept de la participation sociale et dont les réalisations sont les plus " progressistes ". Cette conclusion, cependant, n'est peut-être pas fondée puisqu'il semble probable que là où existait un préposé aux affaires publiques, celui-ci a dû se charger de préparer l'étude. Il est clair qu'un spécialiste en affaires publiques est mieux en mesure d'exposer la situation de sa compagnie en matière de participation sociale que celui dont celle-ci n'est que l'une des nombreuses préoccupations.

Il est également utile de souligner que dans plusieurs cas, les services des affaires publiques n'ont pas été institués pour s'occuper des problèmes de responsabilité sociale en tant que tels, mais pour aider l'entreprise à mieux réagir à toute une foule de questions soulevées par les actionnaires, y compris les relations de la compagnie avec les employés, avec les media et avec le gouvernement. Cependant, le service des affaires publiques a souvent constitué le lieu où convergeaient de nombreuses préoccupations (spécialement, celles qui sont le plus fréquemment associées à la participation sociale) et en conséquence, il a assumé graduellement la responsabilité du contrôle de l'ensemble des préoccupations dans ce domaine. Voilà qui va à l'encontre, évidemment, de la notion assez répandue selon laquelle cette fonction aurait été instituée pour faire face de façon spéciale au problème de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les renseignements disponibles, semblent indiquer qu'une fois que l'existence d'un problème social particulier a été reconnue par l'entreprise (à quelque niveau que ce soit), la responsabilité de le résoudre est attribuée en tenant compte de l'impact qu'il a eu ou qu'il pourrait avoir sur la compagnie. Ainsi, dans le cas d'Imasco la responsabilité de la gestion de la performance sociale est confiée aux chefs de direction divisionnaires, tandis que, à l'autre extrême, les directeurs de chaque magasin de la Baie d'Hudson et les directeurs régionaux sont responsables de la plupart des préoccupations sociales.

Une deuxième notion n'est pas confirmée par les études; on s'imagine, en effet, que la participation sociale d'une entreprise est un reflet des convictions du chef de la direction. Bien que les études ne contredisent pas explicitement cette opinion, elles ne renferment rien qui la confirme, sauf dans un cas ou deux. Cela ne veut pas dire que la haute direction, y compris le conseil d'administration, n'influe nullement sur la perception que l'entreprise peut avoir du problème. En fait, les études démontrent

clairement que la haute direction joue un rôle central dans la gestion des questions de participation sociale. Mais elles n'indiquent pas que c'est le chef de la direction qui prend l'initiative de l'action sociale conformément à sa philosophie personnelle. Nous pouvons supposer sans crainte d'être contredit que le chef de la direction influe sur le choix et sur la nature des programmes de participation sociale de son entreprise, tout comme il influe sans aucun doute sur la façon de régler la plupart des problèmes.

Les problèmes actuels et l'évolution du concept de la participation sociale

Parmi les compagnies ayant participé à l'enquête, très peu ont traité bien longuement des difficultés qu'elles ont éprouvées à saisir le concept de la responsabilité sociale ou à percevoir son évolution future, mais la plupart d'entre elles admettraient probablement avec Labatt que le problème le plus embarrassant consiste à apprécier la participation sociale. Ainsi que l'affirme l'étude de Labatt : " Il faut mettre au point, pour évaluer l'activité sociale d'une entreprise, un système semblable à celui servant à évaluer le rendement financier. " Imasco, la Banque Royale et Abitibi ont fait des observations semblables concernant le problème de l'évaluation; Abitibi était particulièrement sensible à la question à cause de sa participation à une vérification sociale récemment menée par l'Eglise unie du Canada. Comme le souligne Abitibi : " Il est extrêmement difficile de rassembler des données sur la participation sociale d'une façon systématique. "

La collecte des données n'est pourtant qu'une partie du problème. Une fois réunies, on doit les compiler de façon à pouvoir les analyser et les évaluer. Or comment peut-on analyser ou évaluer des données en l'absence de normes, de critères généralement acceptés ou d'une entente sur ce qui constitue un comportement social acceptable? Il ne fait aucun doute que le problème de l'évaluation et de l'analyse est capital et qu'il le demeurera pendant quelque temps.

Un bon nombre d'entreprises canadiennes pourraient fort bien partager la préoccupation plus fondamentale encore exprimée par Imasco, c'est-à-dire la difficulté qu'elle éprouve à identifier les problèmes de responsabilité sociale qui se rattachent à son exploitation et auxquels elle devrait réagir. Pour de nombreuses entreprises, particulièrement celles dont les activités essentielles n'ont aucun impact évident ou visiblement négatif sur la société, l'identification de domaines appropriés d'action sociale n'est pas facile. Cela explique peut-être la perception limitée qu'ont plusieurs entreprises canadiennes de leur responsabilité sociale. Ces compagnies pourraient bien conclure, non sans raison, qu'étant donné que leurs activités commerciales n'ont ni d'effets secondaires nuisibles ni de conséquences peu souhaitables, elles assument leurs responsabilités à l'égard de la société dans la mesure où elles poursuivent avec succès leurs activités essentielles.

La compagnie d'assurance Great-West, par exemple, reconnaissant que ses activités essentielles et secondaires tendent à se fusionner en un seul service, estime qu'elle peut faire face dans une large mesure à ses obligations sociales " simplement en menant ses affaires commerciales de façon

compétente ". Le Canadien National, seule société de la couronne dont le cas a été étudié, est dans la même situation. Comme Great-West, le CN estime que ses responsabilités en tant que société sont définies par la nature de l'entreprise elle-même. A titre de société d'Etat, le CN est d'avis qu'en matière de responsabilité sociale il doit s'en remettre au gouvernement et bien que la direction du CN se sente obligée de participer à la prise de décisions d'intérêt public, elle se garde, à dessein, de provoquer des changements sociaux. Le CN estime que son rôle consiste à assurer " un service public satisfaisant lorsqu'une décision sociale à cet effet a été prise par le gouvernement ".

Comme l'étude de Xerox le démontre, les sociétés de la couronne ne sont pas les seules compagnies dont les perceptions de la responsabilité sociale sont modelées par la politique gouvernementale. Comme beaucoup d'autres entreprises multinationales sous contrôle étranger, Xerox est particulièrement sensible à l'intérêt national et fait des efforts conscients pour répondre aux attentes du gouvernement dans un large éventail d'activités économiques et sociales. Par suite des changements d'attitude du gouvernement et des façons diverses d'envisager les objectifs nationaux et régionaux, au sein des différents services du gouvernement, des compagnies comme Xerox ont parfois de la difficulté à comprendre comment leur performance globale est évaluée. Le ministère du Travail, par exemple, met peut-être l'accent sur la création de nouveaux emplois, tandis que le ministère des Sciences et de la Technologie encourage l'introduction de techniques de fabrication plus poussées et plus productives. Etant donné que de tels objectifs sont souvent incompatibles, plusieurs compagnies ont de la difficulté à déterminer leurs priorités sociales. Pour compliquer encore davantage le problème, il y a la possibilité toujours présente d'avoir à faire face à des modifications des lois et des règlements.

Ces difficultés, les problèmes d'évaluation et d'appréciation, l'absence de normes généralement acceptées, l'influence changeante du gouvernement, peuvent expliquer l'une des caractéristiques les plus évidentes de ces études. Les renseignements qui y sont fournis nous permettent de croire que même l'entreprise la moins compliquée a mis au point des stratégies en matière de responsabilité sociale et que, dans la plupart des cas, elles semblent adaptées aux circonstances auxquelles l'entreprise doit faire face. Dans presque tous les cas pourtant, il est clair qu'on a très peu progressé jusqu'ici dans la voie de la planification à long terme de la participation sociale. Cela ne veut pas dire que les répercussions sociales de décisions particulières passent inaperçues. Nous savons, par exemple, que plusieurs grandes compagnies considèrent maintenant à des degrés divers les impacts secondaires de certaines décisions relatives à des investissements importants, et ce, bien au-delà des exigences de la loi. En outre, certaines sociétés commencent à considérer la façon dont elles pourraient intégrer la planification sociale à leur processus de planification. Mais nous pouvons affirmer en conclusion que les sociétés canadiennes, comme leurs homologues de certains pays occidentaux, sont encore loin d'accorder la même attention à la planification de la participation sociale qu'à la planification plus traditionnelle du rendement économique. Etant donné les incertitudes et les contraintes, ainsi que la nature changeante du concept lui-même, cela n'a rien d'étonnant.

Certaines compagnies comme Imasco et la Baie d'Hudson pensent que la planification à long terme et l'institutionnalisation n'ont pas leur place. Puisque les attentes du public changent constamment, disent-elles, une méthode axée sur la responsabilité sociale est la méthode la plus significative que les compagnies puissent utiliser.

Dans certaines compagnies, l'absence de buts et d'objectifs clairement formulés est probablement due à la nouveauté du concept, tandis que dans d'autres, un système de planification structuré prend parfois naissance à la suite de l'évaluation des lignes de conduite et des pratiques de l'entreprise. La compagnie Labatt, par exemple, déclare qu'elle envisage d'établir un plan de responsabilité sociale d'une durée de trois à cinq ans, tandis que la compagnie Abitibi dit s'être engagée dans un processus permanent de vérification sociale. Les deux compagnies, ainsi que Xerox et la Banque Royale, se préoccupent vraiment des questions de responsabilité sociale depuis plusieurs années, et on finira sans doute par implanter des systèmes de planification de la responsabilité sociale.

Quoiqu'il en soit, la négligence à appliquer des techniques de planification à long terme à la responsabilité sociale ne veut pas dire que le concept est périmé, loin de là. A des degrés divers, les neuf révèlent que les compagnies reconnaissent que l'entreprise a, envers la société, des obligations qui dépassent les responsabilités économiques traditionnelles. La nature de ces obligations reste vague et continuera sans doute d'être perçue de diverses façons. Mais c'est peut-être là un avantage puisque le caractère plutôt flou du concept tend à favoriser des réactions marquées au coin de l'imagination, de l'innovation et de la diversité.

1. Canada, ministère de l'Industrie et du Commerce, *Quelques principes directeurs pour le sain comportement des entreprises au Canada*, Ottawa, 1966.

" L'état de choses actuel n'est pas entièrement satisfaisant. On exige des entreprises un engagement social de plus en plus marqué, et ces demandes ne proviennent pas seulement de minorités dissidentes et de groupes de pression, mais aussi de gens sérieux, cadres supérieurs, employés, actionnaires et fonctionnaires publics, que la question préoccupe. L'influence et le pouvoir des entreprises dans la société sont tout simplement trop évidents pour y passer outre....¹ "

Dans ce dernier chapitre, nous résumons quelques-uns des grands thèmes et conclusions qui se dégagent de l'enquête et nous proposons des orientations pour l'élaboration des politiques à suivre, les discussions publiques, le rôle du gouvernement et la recherche future. Nous insistons à dessein sur une orientation future puisque nous croyons que les problèmes soulevés par le nouveau concept du rôle des sociétés dans leur milieu social commencent à peine à se faire sentir chez nous. Un grand nombre de personnes admettent aujourd'hui que l'entreprise commerciale est engagée dans un réseau de relations qui dépassent ses simples fonctions économiques et que, par conséquent, elle doit accepter une certaine part d'obligations. La façon dont cette responsabilité est déterminée et administrée concerne tout le monde, non seulement les chefs d'entreprise, les employés et les actionnaires, mais aussi les fonctionnaires de l'Etat et le public en général.

Depuis quelques années, au Canada, on demande de plus en plus aux grandes sociétés d'axer leur comportement sur les publics qu'elles servent et les collectivités qu'elles influencent. Ces pressions vont continuer d'augmenter, sans aucun doute, parce que la corporation, comme le donne à entendre la citation liminaire, est un élément vraiment trop important de la société pour qu'on n'en tienne pas compte. Mais ces attentes et les réponses qu'elles appellent, constituent un dilemme pour le chef d'entreprise. L'entreprise est d'abord une institution économique, génératrice de biens et de services, et la société a tout intérêt à s'assurer qu'elle remplisse ce rôle le plus efficacement possible. On peut, dès lors, envisager le dilemme de deux façons, soit comme une nécessité pour l'entreprise de bien répondre aux demandes légitimes en faveur d'un engagement social sans compromettre son rôle économique (en accomplissant " trop de choses " ou " trop de choses qui ne répondent pas aux besoins "), soit comme une nécessité d'éviter de saper à

la base le caractère social légitime de l'institution, par suite de la méconnaissance des besoins sociaux ou d'une réaction insuffisante.

Etablir un équilibre entre la participation sociale et le rendement économique est une tâche difficile et la résolution du dilemme dépendra de normes et de comportements changeants dans un milieu en pleine évolution. En principe, on peut y parvenir sans trop de difficulté; il suffit de définir le cadre de la responsabilité gestionnaire, en ce qui concerne les impacts de l'entreprise sur la société, en cernant les normes que l'entreprise peut utiliser comme points de repère dans la gestion de ses rapports sociaux. Mais l'application pratique de ces normes, dans le cadre prévu, est une tâche très complexe. Le genre d'objectifs à rechercher, les limites de responsabilité à observer, la variété des réponses possibles, les techniques gestionnaires et les mécanismes correcteurs à appliquer, sont autant d'éléments dont il faut tenir compte après les avoir éprouvés par l'expérimentation et l'appréciation. Et ces activités doivent se dérouler dans chacune des entreprises, dans des situations problématiques diverses, au sein des collectivités et en tenant compte de la conjoncture sous-jacente. Aucun ensemble donné de directives et de pratiques ne saurait s'appliquer dans toutes les circonstances.

Si notre façon de procéder permet de faire l'unanimité autour d'une définition de la participation sociale efficace, et nous croyons qu'il en est ainsi, il reste au moins trois questions à poser : d'abord, jusqu'où les sociétés canadiennes ont-elles progressé dans cette voie? En second lieu, quels genres de tâches reste-t-il à accomplir? Et enfin, quels secteurs ou institutions devraient battre la marche?

Les résultats de notre recherche sur l'essentiel de la question sont très prometteurs. Dans l'ensemble, notre enquête nous a permis de déterminer que la plupart des répondants comprennent la nécessité d'un engagement social de l'entreprise. Nous avons pu observer aussi que bien des sociétés ont progressé vers un stade plus avancé de planification et d'analyses et, dans certains cas, à la mise en application de programmes de participation sociale. En général, plus la taille de l'entreprise était grande, plus le stade de sa participation sociale semblait être avancé. La rentabilité dépassant la moyenne comptait aussi, mais pas tout à fait autant que nous l'avions cru au début. L'étendue de la participation sociale variait beaucoup d'une entreprise à l'autre mais non pas, comme nous l'avions cru au début, entre les entreprises canadiennes et les entreprises sous contrôle étranger. L'étendue des programmes destinés à faire face aux problèmes de l'engagement social, du moins dans les domaines des ressources humaines internes, des relations communautaires et de l'environnement, semblait être étroitement reliée à la taille de l'entreprise et, dans quelques cas isolés, au niveau de rentabilité.

Cela ne veut pas dire, cependant, que la préoccupation au sujet du rôle social de l'entreprise ait été intégrée jusqu'à présent au système de planification de bien des entreprises canadiennes. En fait, il semble que ce soit tout à fait le contraire : la participation globale n'est pas encore vraiment intégrée aux systèmes de planification et aux processus décisionnels des sociétés. Quelques grandes entreprises font exception, mais elles ne sont encore qu'au stade préliminaire de l'intégration.

Quoique nous ne puissions prétendre que cette appréciation s'applique à toutes les entreprises canadiennes, nous croyons que les résultats valent pour une bonne partie de l'entreprise privée.

En outre, la relation positive entre la taille de l'entreprise et le stade et la partie de la réaction sociale de l'entreprise nous a tout naturellement menés à vouloir nous renseigner davantage en examinant plus profondément les pratiques suivies par quelques grandes compagnies canadiennes. L'étude de cas de neuf grandes sociétés s'est donc révélée extrêmement utile. Malgré les quelques réserves qui s'imposent au sujet de la mesure dans laquelle ces compagnies représentent bien l'ensemble des grandes entreprises canadiennes et au sujet de la façon dont les études ont été préparées, nous avons remarqué, chez toutes les compagnies interrogées, une perception aiguë non seulement de l'impact social de l'entreprise, mais aussi de la responsabilité vis-à-vis de ce rôle secondaire. En général, cet engagement reflétait un intérêt personnel bien compris de la part de la direction de l'entreprise et il s'alliait à une préoccupation primordiale qui consiste à réaliser des bénéfices. Comme il fallait s'y attendre les études ont indiqué, comme l'avait fait l'enquête, que le stade et la portée de la réaction de chacune des entreprises variaient parmi les compagnies soumises à l'analyse et que ces différences étaient reliées d'une façon très directe au genre d'entreprise, au milieu commercial et, jusqu'à un certain point, à son emplacement. Là aussi, nous n'avons trouvé qu'une faible intégration de la planification concernant la participation sociale, sauf dans quelques cas où elle venait tout juste d'être amorcée. Dans la plupart des cas, cependant, des mesures avaient déjà été prises sur le plan administratif, telles que la création de services ou la nomination de vice-présidents chargés de sonder l'environnement de l'entreprise et de gérer plus systématiquement certains programmes particuliers. La plupart des compagnies étudiées ont également prévu un complément d'évolution, d'organisation formelle et d'intégration de l'engagement social de l'entreprise pour les prochaines années.

Ni l'enquête ni les études de cas n'ont révélé de définition ou concept communs de la responsabilité sociale des entreprises parmi les administrateurs canadiens en général. De fait, un petit nombre de répondants ont refusé de reconnaître à l'entreprise des responsabilités dépassant ses fonctions économiques traditionnelles. Un bon nombre d'entreprises avaient formulé des définitions rattachées à des thèmes communs (telles que l'engagement à l'égard des employés, des clients, des fournisseurs et des collectivités qu'elles servent), mais nous n'avons guère de preuves qu'il s'agissait de définitions fermes du point de vue opérationnel. Rien d'étonnant à cela non plus, étant donné l'apparition relativement récente de l'expression.

Donc, pour résumer, nous constatons l'existence d'un processus d'évolution au Canada, particulièrement parmi les grandes sociétés. Cette évolution englobe un certain nombre de facteurs critiques, y compris la reconnaissance des impacts sociaux découlant des activités économiques fondamentales de l'entreprise, la prise en charge par la direction de certaines responsabilités à l'égard de ces impacts et l'élaboration de méthodes et de techniques qui permettent à la direction de mieux s'acquitter de cette tâche.

A notre avis, ce processus évolutif offre de grandes possibilités, et les cadres supérieurs des entreprises, les fonctionnaires publics et d'autres,

employés ou non des sociétés, devraient le considérer comme légitime et l'encourager résolument. Selon nous, le cadre supérieur aurait raison d'agir ainsi puisqu'il y va de l'intérêt de son entreprise. Quant à ceux qui ne font pas partie des cadres, nous estimons qu'il existe des arguments économiques sérieux pour les amener à considérer les grandes entreprises comme des éléments importants de notre société; pour rechercher efficacement, la compétence économique, sans être écrasées par des règlements excessifs, les sociétés devront non seulement être sensibles à leurs influences secondaires sur la société, mais être perçues comme telles. Les faits démontrent que déjà on a commencé à réagir.

En d'autres mots, le rapport actuel entre les entreprises et la société n'est pas qu'un simple modèle évolutif adopté à contrecœur face aux pressions sociales. Nous percevons la présence de ce qu'on pourrait appeler un " modèle de changement interne ", où les corporations, conscientes de ce qu'on attend d'elles sur le plan social, règlent en conséquence leurs stratégies et leurs aménagements organiques.

La question de savoir si cette adaptation se produit assez rapidement du point de vue du public, et donc du point de vue politique, n'est pas encore bien claire. Cependant, nous croyons qu'un sain climat de légitimité et d'encouragement aura pour effet d'accélérer le rythme d'évolution des sociétés, de la perception à la planification et à la mise en application, puis vers la divulgation de l'engagement social.

Nous sommes dès lors confiants que l'intérêt public peut être servi par un complément d'évolution normale et nous sommes en mesure d'indiquer quelques-uns des facteurs qui pourraient favoriser ce processus. A l'heure actuelle, il existe plusieurs besoins et lacunes qu'on doit combler pour atteindre des niveaux acceptables de participation sociale des entreprises. Il faudrait notamment :

- . réunir une meilleure base de données indiquant les impacts indirects des activités économiques essentielles de chacune des sociétés;
- . mettre au point des techniques analytiques plus perfectionnées pour déterminer les effets sur l'environnement;
- . adapter les systèmes de planification et les structures administratives pour permettre de tenir compte des impacts actuels et virtuels dans le processus décisionnel de l'entreprise;
- . perfectionner les méthodes destinées à favoriser le comportement social adulte des employés;
- . établir le cadre au sein duquel la divulgation de la participation sociale peut raisonnablement s'opérer;

et peut-être ce qui importe le plus :

- . mieux définir le concept et le cadre de la participation sociale des entreprises;

- . affiner les normes extérieures qui permettront de mieux comprendre et mesurer la participation sociale des entreprises.

Nous concluons que ce sont les dirigeants d'entreprises eux-mêmes qui devront combler ces besoins et, particulièrement dans un avenir prochain, ceux qui ont des ressources à engager et qui ont déjà fait le plus de progrès. Nous leur recommandons non seulement de " faire davantage ", mais aussi de partager leurs méthodes et le fruit de leur expérience et, lorsque c'est possible, d'échanger les résultats de leur analyse, avec les autres entreprises et le public en général. En un mot, nous sommes en faveur de l'activité collective et des effets éducatifs qu'elle peut avoir. Or il y a là des rôles précis pour chacune des grandes sociétés et des associations professionnelles et commerciales, de même que pour des tierces parties dignes de foi.

Quant au rôle du gouvernement, plusieurs recommandations s'imposent, à notre avis. Premièrement, il faut que certains ministères et organismes investis d'un pouvoir de réglementation comprennent mieux l'état de choses actuel (comment chaque société reconnaît son rôle social et comment les dirigeants l'assument) et qu'ils comprennent aussi les limites inhérentes au problème. Evidemment, ce besoin sera bientôt comblé si le monde des affaires consent de plein gré à nous faire mieux connaître l'expérience acquise jusqu'ici. Deuxièmement, le gouvernement peut lui-même favoriser le processus évolutif en faisant savoir plus clairement aux dirigeants d'entreprise où se situe l'intérêt public dans la participation sociale des compagnies. Il peut, dans un certain sens, être plus qu'un observateur en participant activement au processus lui-même. Troisièmement, le gouvernement peut appuyer de façon importante les efforts des sociétés dans le domaine de l'engagement social, en reconnaissant le progrès réalisé et en encourageant la collaboration entre les sociétés canadiennes qui mettent au point les données, les méthodologies et les techniques.

Nous avons déjà fait remarquer que la réaction des entreprises au problème de la participation sociale est expérimentale et varie d'une entreprise à l'autre dans un secteur donné, de même qu'entre les entreprises, et aussi, que les méthodes devant servir à déterminer avec certitude l'impact d'une entreprise sur son environnement en sont aux stades préliminaires. Par conséquent, nous nous opposons à l'heure actuelle à une intervention prématurée de l'Etat, soit par l'imposition d'une réglementation supplémentaire et des demandes de rapports formels, soit par la fixation d'activités et d'objectifs en matière de participation sociale. (Il y a lieu de rappeler ici qu'après plusieurs mois d'audiences publiques et la publication de volumineux comptes rendus de témoignages oraux et écrits, la U. S. Securities and Exchange Commission a décidé de ne pas étendre à ce stade sa demande de rapports formels à des variables supplémentaires concernant l'engagement social.) Les ressources du secteur public pourraient plus avantageusement être consacrées, croyons-nous, au classement prioritaire des objectifs et des programmes et à la mise au point de techniques d'évaluation sociale qui, à la longue, pourraient fournir des normes extérieures pertinentes à l'intention des sociétés. En supposant que les sociétés continuent effectivement de mettre au point les méthodes requises pour déterminer le rôle social et évaluer les conséquences, du point de vue des bénéficiaires de l'amélioration de la participation sociale, un autre problème surgira inévitablement. Car l'entreprise, à notre avis, devra alors chercher, dans le secteur de la politique générale,

une orientation au sujet des priorités sociales et des indices de pondération dont elle tient compte pour répartir ses ressources efficacement. En un mot, si une entreprise constate que cinq unités de pollution à l'heure sont égales à six années-hommes de travail, en termes de profit, elle doit savoir alors où va la priorité.

La question de savoir comment ces priorités et ces normes pourraient être établies dépasse notre mandat. Nous croyons que le perfectionnement plus poussé des indicateurs sociaux peut se révéler important, particulièrement en fournissant des points de repère pour les grandes sociétés qui exploitent à l'échelle nationale et sont présentes dans plusieurs localités. Nous ne prévoyons pas de solution rapide, grâce à cette technique, pour les entreprises qui, bien qu'importantes, fonctionnent sur le plan local. Nous devons nous attendre, au contraire, à voir se prolonger l'incertitude au sujet des niveaux de participation qui conviennent aux collectivités dont les entreprises font partie.

Etant donné cette appréciation, nous devons peut-être ajouter en conclusion qu'il reste encore beaucoup à faire (ce qui n'est pas surprenant dans le domaine de la recherche). Il est évident qu'il faut poursuivre les recherches sur la performance sociale des sociétés au Canada. Un plus grand nombre d'universitaires s'intéressent à la question, comme dans d'autres pays, mais la recherche est encore disparate et fortement orientée vers les techniques de vérification sociale. Sans vouloir détourner les chercheurs de cet aspect de la question, nous recommandons fortement que des efforts relativement plus marqués soient orientés, premièrement, vers la recherche sur l'engagement social; deuxièmement, vers les rapports entre la participation sociale des entreprises et des variables plus traditionnelles comme la taille de l'entreprise, la structure administrative et le niveau de rentabilité; troisièmement, vers le perfectionnement plus poussé des normes extérieures.

Enfin, nous insistons sur le fait que l'impact sur l'environnement et la participation sociale sont des attributs de grandes organisations de tous genres, d'abord les sociétés commerciales, mais aussi les gouvernements et les syndicats ouvriers, les universités et les écoles, les institutions religieuses, et autres. Si nous avons mis l'accent sur les entreprises commerciales, c'est à titre d'exemple, mais ce secteur constitue une partie importante de l'ensemble. Les analyses et les concepts exposés dans la présente étude ont un caractère général et pourraient éventuellement s'appliquer à d'autres domaines.

1. Lee E. Preston et James E. Post, *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1975, p. 151.

ANNEXE A

LE QUESTIONNAIRE
DU NIAGARA INSTITUTE

Le 20 mai, 1976

M...,

Le Niagara Institute ayant été chargé par la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés d'un sondage auprès des entreprises canadiennes, je viens par la présente solliciter votre aimable collaboration. Vous n'êtes pas sans savoir, en effet, que le gouvernement fédéral a confié, entre autres, à la commission la tâche d'effectuer une étude sur l'impact économique et social des grandes entreprises. Notre institut se spécialisant dans le domaine des affaires publiques, la commission nous a demandé à son tour, dans le cadre de cette étude, de procéder à une enquête sur la responsabilité sociale des entreprises.

Pour mener à bien cette mission et préparer le rapport qu'il doit présenter en juillet prochain, l'institut a constitué, en janvier dernier, un groupe de travail auquel participent une vingtaine de personnes, dont 14 représentants de sociétés canadiennes. Le projet en cours a principalement pour objet de déterminer, par le biais de l'étude de cas de douze sociétés canadiennes, de quelle manière les entreprises perçoivent leurs responsabilités envers le milieu social dans lequel elles opèrent et de quelle façon elles y réagissent. Notre étude serait toutefois incomplète si nous n'entreprenions pas, et c'est là une condition absolument essentielle, de faire une enquête exhaustive auprès d'autres sociétés, c'est pourquoi nous avons préparé le questionnaire que vous trouverez ci-joint.

Auriez-vous par conséquent l'amabilité de le remplir et de nous le retourner dans les plus brefs délais, voire, si possible, avant le 11 juin prochain, son analyse détaillée devant être effectuée la semaine suivante. S'il vous était impossible de répondre vous-même au questionnaire, nous vous saurions gré de confier ce soin à un cadre supérieur de votre entreprise. Soyez assuré que tous les renseignements que vous nous communiquerez seront considérés comme hautement confidentiels.

Les audiences de la commission ont, comme vous le savez, offert une tribune aussi bien aux représentants d'entreprises qu'aux critiques du secteur privé. Notre étude porte sur l'un des principaux objets du mandat confié à la commission et fournira à cette dernière un ensemble de données sur le comportement des entreprises à la lumière desquelles elle pourra analyser les témoignages et mémoires qui lui ont été présentés. Nous croyons en outre que le rapport que nous publierons à l'issue de nos travaux constituera un outil de référence très utile aux hommes d'affaires canadiens, puisqu'il viendra combler une lacune importante dans un domaine encore peu exploré.

Si vous souhaitez obtenir de plus amples renseignements ou désirez recevoir un exemplaire des résultats de l'enquête, n'hésitez pas à communiquer avec moi à l'institut.

En vous remerciant à l'avance de votre aimable collaboration, je vous prie d'agréer mes salutations les plus distinguées.

Le directeur exécutif,

R. Terrence Mactaggart

But de l'enquête

Traditionnellement, les enquêtes sur les entreprises et les concentrations d'entreprises ont presque toujours été menées dans le dessein de mettre en lumière les aspects ou les dimensions de la fonction économique des unes ou des autres. Cette prédilection pour un thème de recherche bien défini est somme toute naturelle, si l'on songe que l'objet premier de l'entreprise est de s'intégrer au processus économique et de développer, autant qu'il lui est possible de le faire, la part qu'elle y assume. C'est ce rôle que la commission Bryce et des organismes analogues dans d'autres pays se sont efforcés de faire ressortir dans leurs travaux.

Notre étude, elle, porte sur un tout autre domaine. Elle se propose en effet de mesurer l'impact, autre que celui d'ordre strictement économique, que produisent les grandes sociétés sur le milieu dans lequel elles opèrent et de déterminer la façon dont ces mêmes sociétés perçoivent leur vocation sociale nouvelle. A cette fin, elle se doit de répondre à des questions bien précises :

De quelle façon l'influence sociale de l'entreprise est-elle perçue, au sein de l'entreprise elle-même, et au dehors?

Comment le rôle social de l'entreprise est-il compris et analysé?

Quelle est la réaction des entreprises, si réaction il y a?

Nous reconnaissons que l'expression responsabilité sociale des entreprises, bien qu'elle soit d'usage courant, ne comporte aucune signification particulière. L'objectif de la présente enquête est de déterminer comment cette notion, quelle que soit la façon dont on la formule, se définit au regard du rôle qu'assument les entreprises au Canada. Nous cherchons à brosser un tableau aussi complet que possible des attitudes et des pratiques qui ont cours actuellement, y compris les concepts et les méthodes d'analyse sous-jacentes, non pas à faire un simple énoncé de principes. Il est fort douteux en effet qu'un exposé théorique, aussi élaboré soit-il, puisse être d'une utilité quelconque aux dirigeants d'entreprises.

Vers une définition plus précise de la responsabilité sociale des entreprises : activités essentielles et leurs conséquences

Toute entreprise est constituée dans le but de remplir certaines fonctions économiques précises et, en fait, sa croissance, son déclin ou sa disparition dépend de la demande pour les produits ou les services qu'elle offre, de l'efficacité avec laquelle elle les fournit et de l'accueil qu'ils reçoivent sur le marché. Toute société entreprend des activités précises étroitement reliées à son objet économique fondamental qui contribue à déterminer le jeu d'interactions qui s'établit entre elle et le milieu social dans lequel elle opère. On pourrait qualifier ces activités de fondamentales ou encore de centrales à l'objectif et au mode de fonctionnement de l'entreprise. Par ricochet, elles engendrent un courant d'échanges avec le milieu qui s'exerce

dans diverses directions, par exemple, commercialisation des produits et services, approvisionnement et équipement, emploi de personnel, etc. On peut considérer également que l'intervention des pouvoirs publics influe sur ces activités fondamentales. Toutes les entreprises sont tenues de respecter les exigences relatives à l'octroi de permis et aux taxes et certains règlements concernant la sécurité, la santé et la qualité du produit (pour n'en mentionner que quelques-uns) sont clairement essentiels à leur survie.

Le rôle des entreprises commerciales et, en particulier, des grandes sociétés dans la vie économique et sociale ne se limite pas uniquement à commercialiser des produits, à acquitter des frais et à verser des salaires, ou à satisfaire à certaines exigences légales et réglementaires. La plupart des activités fondamentales d'une entreprise ont en effet, en dehors de leur effet immédiat, des répercussions ou des retombées qui peuvent être d'une très grande importance sur le plan social. La publicité et la mise en valeur d'un produit peuvent influencer les modes de vie et les types généraux de consommation; la création ou la suppression d'emplois peuvent affecter la mobilité de la main-d'oeuvre, les revenus ou le niveau de vie; la qualité des produits et les effets sur le milieu peuvent avoir des répercussions sur des populations et des zones géographiques parfois très éloignées de l'entreprise et de son siège d'activité.

Bref, on peut avancer que la relation qui s'établit entre l'entreprise et le milieu social est fonction des activités fondamentales de cette dernière et des répercussions qui en découlent. Le degré de participation changera avec le temps et variera, bien sûr, d'une entreprise à l'autre.

La présente enquête a été conçue en fonction de ces aspects des activités fondamentales de l'entreprise et des conséquences et répercussions que celles-ci peuvent avoir.

Il n'est pas dans notre propos en entreprenant cette enquête, de nous prononcer sur l'éthique des relations entre l'entreprise et le milieu social et encore moins d'étudier celles-ci à la lumière d'une doctrine morale particulière. Nous essayons plutôt d'analyser un jeu d'interactions et d'influences qui ont changé dans le passé et qui continueront d'évoluer encore en fonction des idéologies et des circonstances.

Comment remplir le questionnaire

Quoique le questionnaire soit assez long (35 questions), nous vous saurions gré d'y répondre de manière aussi complète que possible. Pour la plupart des questions, il vous suffira de cocher une seule case. Dans certains cas, cependant, il sera préférable de cocher à plusieurs endroits afin de donner une réponse plus précise. A l'occasion, nous vous demanderons de nous fournir des indications supplémentaires. Si l'espace vous manque pour répondre à une question, veuillez utiliser des feuilles supplémentaires.

Nous espérons qu'avec votre aide, nous pourrons réaliser une enquête repère dont les résultats seront extrêmement utiles aux cadres des entreprises canadiennes qui essaient de comprendre et de maîtriser les notions complexes mais combien importantes que sont la responsabilité sociale des entreprises et les affaires publiques.

ENQUETE SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Données concernant la société

1. Classification des activités économiques (CAE)
2. Chiffre d'affaires brut pour la dernière année financière
 - (2.1) moins de un million de dollars
 - (2.2) un million à 10 millions
 - (2.3) 11 millions à 50 millions
 - (2.4) 51 millions à 100 millions
 - (2.5) 101 millions à 500 millions
 - (2.6) plus de 500 millions
3. Nombre total d'employés au Canada
 - (3.1) moins de 500
 - (3.2) 501 à 1 000
 - (3.3) 1 001 à 5 000
 - (3.4) 5 001 à 10 000
 - (3.5) plus de 10 000
4. Lieu des installations de production et (ou) de distribution
 - (4.1) dans les 10 provinces
 - (4.2) dans les provinces suivantes
5. Bureaux et agences
 - (5.1) dans les 10 provinces
 - (5.2) dans les provinces suivantes
6. Bilan des immobilisations (dernière année financière)
 - (6.1) moins de 10 millions de dollars
 - (6.2) 11 à 50 millions
 - (6.3) 51 à 100 millions
 - (6.4) 101 à 500 millions
 - (6.5) plus de 500 millions
7. Niveau approximatif de rentabilité après impôts au cours des cinq dernières années financières, exprimé en pourcentage des ventes

	1975	1974	1973	1972	1971	Moyenne des cinq années
--	------	------	------	------	------	-------------------------

8. Type de propriété
 - (8.1) société de la couronne
 - (8.2) société dont le contrôle est canadien (appartenant à des intérêts publics)
 - (8.3) société dont le contrôle est canadien (appartenant à des intérêts privés)
 - (8.4) filiale d'une société canadienne
 - (8.5) filiale d'une société étrangère
 - (8.6) pourcentage d'actions détenues par des Canadiens—— %

9. Principaux produits ou services fournis par votre entreprise
10. Parmi les termes suivants, lesquels décrivent le mieux la structure administrative et le type de direction de votre société?
- (10.1) société de portefeuille avec direction centralisée?
 - (10.2) société exploitante avec direction centralisée?
 - (10.3) société exploitante avec direction décentralisée?
 - (10.4) autres

DOMAINES D'ACTIVITE COMPORTANT UNE RESPONSABILITE SOCIALE

Parmi les domaines suivants, quels sont ceux auxquels s'intéresse votre société et dans quelle mesure? Veuillez indiquer par une unité de mesure appropriée, la quantité de ressources engagées (par exemple, dollars, main-d'oeuvre, temps).

Ressources humaines de l'entreprise

11. Programmes de formation et d'éducation visant à
- (11.1) accroître la compétence de l'employé et (ou) ses possibilités de promotion; nombre _____
 - (11.2) développer les qualités personnelles (c'est-à-dire qui n'ont pas rapport au travail, par exemple, les loisirs, l'éducation); nombre _____
 - (11.3) programmes d'échanges des cadres avec les gouvernements et (ou) avec les universités; nombre _____
 - (11.4) autres (veuillez préciser)
12. Programmes spéciaux visant à
- (12.1) la promotion de votre main-d'oeuvre féminine
 - (12.2) l'emploi et la formation des handicapés, les aveugles par exemple
 - (12.3) l'emploi de groupes minoritaires ou de groupes ethniques spéciaux (les autochtones par exemple)
 - (12.4) l'emploi à temps partiel de jeunes et d'étudiants
 - (12.5) autres
13. Programmes d'aide spéciaux à l'intention des employés concernant
- (13.1) les problèmes relatifs à la santé physique et mentale
 - (13.2) les garderies ou autres mesures spéciales pour les mères qui travaillent
 - (13.3) la planification ou l'aide en matière de finances personnelles

- (13.4) les horaires de travail flexibles
- (13.5) autres

- 14. Programmes d'emploi n'entrant pas dans un cadre juridique ou contractuel
 - (14.1) régimes de pensions indexées
 - (14.2) régimes de protection supplémentaire de la santé ou du revenu
 - (14.3) autres

Relations communautaires

- 15. Pourcentage approximatif des bénéficiaires bruts inscrit au budget à titre de contributions financières %

- 16. But des contributions
 - (16.1) éducation
 - (16.2) loisirs
 - (16.3) culture et arts
 - (16.4) services de santé et de bien-être
 - (16.5) planification et développement communautaire
 - (16.6) autres

- 17. Appui non financier ou charitable à la collectivité par la société et les employés
 - (17.1) congé accordé aux employés afin qu'ils participent aux affaires communautaires oui non
 - (17.2) congé accordé aux employés afin qu'ils participent à des activités politiques oui non
 - (17.3) dans l'affirmative, les employés continuent d'être indemnisés pour le congé oui non
 - (17.4) ressources matérielles fournies par la société pour des activités communautaires (par exemple, les salles de réunion, le matériel audio-visuel, les moyens de transport). Veuillez préciser

Environnement

- 18. Dans quels domaines suivants votre société a-t-elle engagé des ressources au-delà des exigences de la loi ou des règlements?
 - (18.1) réduction de la pollution de l'air, de l'eau, par le bruit
 - (18.2) recyclage des déchets
 - (18.3) économies d'énergie
 - (18.4) restauration ou embellissement du milieu
 - (18.5) autres

RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE :
PERCEPTION ET CADRE D'EXECUTION

Les questions ci-après portent sur le degré de perception, le niveau de planification et la nature des mesures adoptées par votre société au regard de ce que l'on a convenu d'appeler la responsabilité sociale des entreprises. Elles visent également à montrer de quelle façon votre entreprise assume cette responsabilité.

19. La notion de responsabilité sociale des entreprises est clairement perçue et activement débattue
- (19.1) par quelques individus seulement au sein de l'entreprise
 - (19.2) par les membres du conseil d'administration
 - (19.3) par les membres de la haute direction et les responsables des différents services
 - (19.4) par les cadres moyens
 - (19.5) par les responsables syndicaux ou les ouvriers
 - (19.6) par le personnel d'un département bien précis (par exemple, relations publiques, affaires publiques)
 - (19.7) par l'ensemble du personnel à tous les niveaux de l'entreprise.
20. La question de la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle été spécifiquement débattue l'année dernière lors de réunions de la direction ou des employés ou à l'occasion de rencontres patronales-ouvrières?
- (20.1) Jamais
 - (20.2) En de rares occasions
 - (20.3) A quelques reprises
 - (20.4) Souvent
21. L'entreprise a élaboré sa propre définition de la responsabilité sociale (ou obligations sociales) Oui Non
Si oui, prière de donner la définition adoptée
22. Si l'entreprise a une définition de la responsabilité sociale, cette définition a-t-elle été
- (22.1) inscrite parmi les objectifs assignés à l'entreprise? Oui Non
 - (22.2) communiquée à d'autres personnes au sein de l'entreprise? Oui Non
 - (22.3) communiquée à d'autres groupes (par exemple, les actionnaires, le grand public, certains groupes d'intérêt)? Oui Non

23. Les répercussions ou les effets secondaires des principales activités de l'entreprise (par exemple, la pollution, l'amélioration du niveau de vie de la collectivité, l'accroissement de la congestion urbaine, l'accroissement du nombre des installations de récréation) ont été déterminés avec précision
 ___ Oui ___ Non. Si oui, prière de donner des exemples.
24. Comment et par qui ces effets secondaires ont-ils été inventoriés?
 (24.1) Par des personnes appartenant à l'entreprise
 (24.2) Par des personnes étrangères à l'entreprise
 (par exemple, des fournisseurs, des clients, des organismes gouvernementaux, des organes d'information). Veuillez préciser
25. Quels renseignements se rapportant spécifiquement aux obligations sociales de l'entreprise sont rassemblés et analysés au sein de l'entreprise et d'où proviennent-ils?
26. Ces renseignements sont-ils
 (26.1) largement diffusés dans l'entreprise?
 ___ Oui ___ Non
 (26.2) communiqués à d'autres groupes (par exemple, les actionnaires, le grand public, certains groupes d'intérêt)? ___ Oui ___ Non
27. Un programme d'action en ce qui a trait aux obligations sociales de l'entreprise
 (27.1) a-t-il été mis au point?
 (27.2) est-il en cours d'élaboration?
 (27.3) est-il à l'étude?
28. Si un programme d'action a été mis au point
 (28.1) confie-t-il la responsabilité première des obligations sociales de l'entreprise à certains individus ou départements bien précis?
 ___ Oui ___ Non

- (28.2) constitue-t-il un changement sur le plan des tâches et des responsabilités par rapport à votre ancienne structure? Oui Non
- (28.3) nécessite-t-il des critères de rendement nouveaux ou différents de la part des dirigeants? Oui Non
- (28.4) confie-t-il la responsabilité première de l'exécution des mesures arrêtées aux cadres des divers services? Oui Non
- (28.5) exige-t-il la cueillette de renseignements nouveaux ou différents dont l'entreprise n'aurait normalement pas besoin? Oui Non

29. Quels engagements l'entreprise a-t-elle pris ou prend-elle et quelles approbations a-t-elle accordées en ce qui a trait à cette notion de responsabilité sociale?

- (29.1) Approbation par le conseil d'administration
- (29.2) Engagement de la haute direction à mettre en oeuvre un programme d'action en matière de responsabilité sociale
- (29.3) Elaboration de politiques et de programmes bien déterminés se rapportant au programme d'action
- (29.4) Autres. (Veuillez préciser)

30. Si votre entreprise a mis au point des programmes d'action et des mesures bien déterminés en ce qui a trait à ses obligations sociales, lequel des trois éléments suivants décrit le mieux leur objet premier :

- (30.1) Réaction aux pressions du milieu et au changement
- (30.2) Tentative de faire face de façon permanente aux pressions du milieu et au changement
- (30.3) Tentative de devancer ces pressions avant qu'elles ne deviennent un problème à l'échelle de toute l'entreprise

RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES, RESUME DES MESURES PRISES PAR VOTRE SOCIETE DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Au terme d'un examen global portant sur le degré de sensibilisation, la planification et les mesures concrètes en matière de responsabilité sociale, où situeriez-vous votre société dans les échelles suivantes? Veuillez indiquer sur chacune des échelles ci-après le point censé décrire avec le plus d'exactitude la situation de votre société.

31. Indiquez dans quelle mesure des initiatives d'ordre social s'imposent dans votre entreprise.

Aucune	Limitée	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure
--------	---------	--------------------------	------------------------	-----------------------------

32. Indiquez dans quelle mesure les problèmes et les besoins sont clairement perçus au sein de votre société.

Dans une mesure
limitée

Dans une certaine
mesure

Dans une grande
mesure

33. Dans quelle mesure les problèmes et les besoins sont-ils formellement reconnus dans votre société?

Aucun cadre
formel

Formellement reconnus pour
certains secteurs

Formellement reconnus
et intégrés dans le
système de planification

34. Aux fins de sa responsabilité sociale, votre société a-t-elle conçu et appliqué un programme d'action?

Non, aucune mesure
concrète

Programme limité;
peu d'engagements
financiers

Mesures dans
plusieurs
secteurs
Crédits
alloués
suffisants

Efforts
appréciables
dans plusieurs
secteurs;
entrepris dans
le cadre des
activités
programmées de
l'entreprise
Engagements
financiers
substantiels

35. Nous vous remercions infiniment d'avoir collaboré à cette étude repère sur la responsabilité sociale des entreprises au Canada. Nous serions heureux de recevoir tout commentaire que vous voudrez bien nous adresser, qu'il s'agisse d'observations d'ordre général, personnel, ou concernant la situation particulière de votre entreprise. Tout document susceptible de préciser ou d'illustrer vos réponses (au présent questionnaire) nous serait également d'une grande utilité. Permettez-nous à cet égard de vous rappeler que tout renseignement que vous nous fournirez sera considéré comme absolument confidentiel.

COMPAGNIE DE PAPIER ABITIBI LTEE
ETUDE DE CAS

La Compagnie de papier Abitibi Ltée a été constituée en 1914 sous la raison sociale Abitibi Power & Paper Company Limited. En 1965, la compagnie a pris son nom actuel. Son siège social est situé à Toronto.

Abitibi est un important producteur de papier journal et autres produits de fibre de bois. En outre, la compagnie fabrique un certain nombre de produits connexes et elle exploite une entreprise de commercialisation des papiers fins, laquelle distribue ses propres produits et ceux d'autres fabricants. Au total, la compagnie emploie environ 13 000 personnes au Canada et aux Etats-Unis.

L'abattage du bois se fait sur une superficie d'environ 720 000 acres que la compagnie possède au Canada et aux Etats-Unis. Grâce à des baux à long terme, Abitibi possède aussi des droits de coupe, au Canada, sur 12 290 000 acres de terres forestières.

A des fins de gestion, Abitibi a réparti ses activités en trois groupes d'exploitation : celui du papier journal, qui comprend la production de papier journal, de pâte mécanique pour la fabrication de papiers spéciaux, de la pâte commerciale et du bois de construction; celui des papiers fins, qui comprend la production et la distribution en gros de papiers d'impression et de papiers fins et la fabrication d'enveloppes et de papeterie; celui des produits de construction et d'emballage, qui comprend la production de cartons à bâtir, de revêtements extérieurs, de panneaux décoratifs, de moulures et de panneaux en contreplaqué et de caisses en carton ondulé.

La Compagnie de papier Abitibi Ltée et ses filiales englobent maintenant The Price Company Limited et ses filiales, grâce à l'achat de 53,8 % des actions ordinaires de cette dernière par Abitibi.

Abitibi et Price forment ensemble l'une des plus grandes entreprises diversifiées de produits forestiers au Canada. Elles possèdent 32 moulins et usines au Canada, dont neuf sont la propriété de Price; le reste appartient à Abitibi, qui est en plus propriétaire de sept autres usines aux

Etats-Unis. Au Canada, la capacité de production de papier journal des deux compagnies réunies représente environ 20 % de la production canadienne.

De plus, Abitibi détient 40 % des actions de Mattabi Mines Limited, qui possède une importante mine de zinc, de cuivre, de plomb et d'argent dans le nord de l'Ontario, tandis que Price tire des revenus d'une mine de zinc, de cuivre et de plomb située à Terre-Neuve.

Philosophie de la responsabilité de l'entreprise

Il peut sembler banal de dire que la perception qu'a la compagnie de ses responsabilités est dictée par la nature de la société dans laquelle elle évolue. Une société préoccupée de surmonter une dépression ou de gagner une guerre, par exemple, a tendance à accorder moins d'importance à la responsabilité sociale des entreprises qu'une société qui connaît l'abondance comme la société canadienne contemporaine.

Dans ce contexte, la compagnie Abitibi estime qu'elle a administré son entreprise d'une façon sérieuse, socialement, pendant toute son existence. Au cours de ses années d'activité, cependant, la façon dont on a envisagé la responsabilité sociale a beaucoup évolué. Là où autrefois la compagnie considérait son apport à la société surtout en termes économiques, par exemple, en termes de création d'emplois, elle fait face aujourd'hui à de nombreuses exigences sociales et elle est encouragée à faire part de sa participation sociale avec la même précision que dans le cas de son rendement financier. Etant donné cette évolution constante, il n'est pas étonnant que la définition de Abitibi en matière de responsabilité sociale soit restée un concept de l'esprit et n'ait pas été consignée par écrit.

Malgré l'absence d'un énoncé de principe formellement rédigé, les générations successives de dirigeants de Abitibi ont apporté à l'exercice de leurs fonctions un sens des responsabilités sociales bien défini, même s'il ne fut pas toujours formulé de façon précise. L'idée qu'a Abitibi de son rôle social est dictée par la nature de ses activités commerciales. En fait, la nature du secteur des produits forestiers est telle qu'elle met au premier plan des responsabilités auxquelles les compagnies de ce secteur doivent faire face si elles veulent rester viables. Ces responsabilités comprennent trois domaines principaux : la conservation, la dépollution et l'emploi.

Réactions précises

a) Protection de l'environnement

Pour une compagnie comme Abitibi, dont l'activité se poursuit dans un secteur industriel qui a de profondes répercussions sur l'environnement naturel, la conservation et la dépollution sont des questions d'importance vitales. Dans ces deux domaines, la compagnie a consacré une forte part de ses ressources à la réduction au strict minimum des effets secondaires négatifs de ses activités.

Par exemple, étant donné les vastes terrains qu'elle possède et les droits d'abattage dont elle jouit et vu que la conservation des forêts est essentielle à la poursuite de ses activités, Abitibi s'est fermement engagée à poursuivre l'aménagement forestier selon les plus sains principes possibles.

Actuellement, Abitibi a une capacité d'abattage inférieure au repeuplement de ses terrains boisés. Pour être sûre de maintenir cet état de choses, la compagnie Abitibi, en collaboration avec le secteur et le gouvernement, recherche constamment de nouvelles façons de faire mieux pousser les essences à croissance rapide. Des méthodes d'abattage modifiées, la recherche génétique et la régénération font partie de ces techniques et expériences.

Les techniques d'abattage sont en elles-mêmes une méthode de conservation. La coupe à blanc, la coupe sélective ou la coupe modifiée sont toutes des techniques utilisées par la compagnie afin d'exploiter de la façon la plus fructueuse possible les ressources forestières existantes tout en laissant les meilleures chances à la forêt de se repeupler abondamment. Sans compter que plusieurs espèces de la faune sauvage vivent mieux dans une forêt clairsemée que dans une forêt dense. Conformément aux règlements de l'Etat, la compagnie Abitibi n'abat pas plus de 1 % par an des essences, tant sur ses propres terres que sur celles où elle détient des droits de coupe. D'ailleurs Abitibi plante plusieurs millions d'arbres chaque année. Quoique les nouveaux peuplements soient payés par le gouvernement, la compagnie paie des impôts sur tout le bois coupé et, jusqu'à un certain point, ces impôts défraient les projets gouvernementaux de régénération sylvicole.

En outre, les programmes gouvernementaux de lutte préventive contre les insectes et les incendies forestiers sont principalement financés par des impôts spéciaux sur l'exploitation forestière.

Pour être sûre d'utiliser le mieux possible ses ressources, la compagnie Abitibi a essayé plusieurs techniques nouvelles d'aménagement forestier. L'un des programmes que la compagnie a mis en application consiste à procéder à l'abattage de manière à laisser les arbres semenciers repeupler naturellement les secteurs déboisés. On procède aussi à des expériences de sylviculture de haut rendement pour accroître la productivité.

Tout comme la conservation est une considération intrinsèque dans le secteur des produits forestiers, la dépollution est devenue un facteur essentiel de la responsabilité sociale. Pendant plusieurs années, Abitibi s'est consacrée à un programme permanent en vue d'améliorer l'environnement où sont situées ses usines, particulièrement en ce qui concerne les ressources hydrauliques. Au cours des quinze dernières années, la compagnie a dépensé plus de 28 millions de dollars pour la dépollution et elle avait commencé son programme bien avant que la qualité de l'environnement devienne une préoccupation publique urgente. Actuellement, Abitibi respecte les délais qui ont été fixés d'un commun accord par la compagnie et les autorités investies d'un pouvoir de réglementation, afin d'aligner ses activités sur les objectifs établis.

En plus des programmes de nettoyage, Abitibi utilise à grande échelle les techniques de recyclage. Chaque fabrique de papier de la compagnie Abitibi recycle maintenant ses propres rognures et déchets de papier rejetés

au cours de la fabrication. Le papier de rebut après consommation est également recyclé par la compagnie à sa fabrique de Thorold et le papier kraft de rebut après consommation est recyclé dans une usine de papier d'emballage à Iroquois Falls.

Comme dans le domaine de la conservation, Abitibi a consacré des sommes considérables à la recherche de meilleures techniques de contrôle de la pollution.

L'un des fruits de cette recherche fait maintenant l'objet d'essais à la fabrique de papier journal de Beaupré, dans la province de Québec.

Cette méthode comprend un nouveau procédé de raffinage de la pâte mécanique qui ne requiert aucun traitement chimique. Au lieu de séparer chimiquement les fibres de bois, on les sépare mécaniquement au moyen de la chaleur. La pâte à papier ainsi obtenue, dite pâte mécano-thermique, offre la possibilité de fabriquer le papier journal sans utiliser d'additifs chimiques.

Une autre méthode de dépollution que les chercheurs de Abitibi sont en train de mettre à l'essai consiste à donner aux déchets un caractère différent et anodin. Les déchets qui proviennent du défibrage chimique, et que l'on appelle lessive usée, contiennent des sucres de bois ou hydrates de carbone. Si on les laisse dans un cours d'eau, la dégradation naturelle entraîne une forte réduction de l'oxygène de l'eau.

En injectant des micro-organismes inoffensifs et de l'oxygène dans la solution concentrée, sous pression et à une température contrôlée, les sucres de bois se consomment. Les recherches démontrent que, dans certaines conditions, les organismes vont alors se manger entre eux. Lorsque le processus est achevé, la boue peut être utilisée comme engrais ou comme simple additif alimentaire.

Les chercheurs à l'emploi de Abitibi ont eu raison de qualifier ce processus de " four biologique ", puisque des éléments naturels sont utilisés pour " brûler " les déchets.

b) Programmes concernant le personnel

Les employés de Abitibi comptent parmi les travailleurs du secteur les mieux payés au Canada et ils touchent actuellement un salaire supérieur de 15 % environ à celui de leurs homologues américains. Le niveau des avantages sociaux est aussi élevé sinon plus élevé que celui d'autres groupes du secteur et le taux horaire est égal à environ 33 % du salaire.

La compagnie accorde une aide financière égale à 75 % des frais de scolarité pour les cours que les employés suivent de leur propre initiative et 100 % pour ceux qui sont suivis à la demande de la compagnie. La sécurité et la santé au travail et en dehors des heures de travail sont une préoccupation importante à tous les niveaux de l'administration.

Abitibi a mis en application une politique de l'emploi qui n'est pas discriminatoire et utilise la gestion par objectifs, l'analyse du rendement et les centres d'orientation et d'appréciation pour aider les employés à découvrir leurs ressources latentes et les encourager à les développer au maximum.

En outre, la compagnie a encouragé les enfants des employés à poursuivre leurs études en accordant des bourses et des prêts par l'entremise de Abitibi Council on Education. Les fonds sont administrés dans chaque usine par le conseil local.

Bien qu'elle ne tienne pas compte des considérations de race, de couleur ou de croyances, Abitibi s'est efforcée d'assurer des chances d'emploi aux Amérindiens. Elle a réussi dans certaines régions et échoué dans d'autres.

Ce problème existe surtout en Ontario.

c) Les dons

L'aide d'Abitibi aux oeuvres de bienfaisance prend la forme d'assistance administrative et de prestation des services du personnel, d'apports des employés, de même que d'une participation financière directe dans les collectivités où la compagnie a des installations. On encourage les employés à faire partie des associations de bienfaisance auxquelles ils s'intéressent. En plus d'apporter son appui à Centraide, la compagnie a toujours aidé financièrement les institutions médicales et les établissements d'enseignement et elle va continuer de le faire. Elle vient aussi en aide à des organisations culturelles et artistiques, mais à un degré moindre que dans les cas que nous venons de mentionner.

d) Participation communautaire

La compagnie Abitibi est très active au sein des localités où elle exerce ses activités. Son engagement est évidemment plus grand là où elle est le pilier de l'économie. Dans ces localités, la compagnie a éliminé les logements patronaux et, grâce à des taux d'intérêt réduit et à des bas prix, elle encourage les employés à acheter leur propre maison. L'organisation et la construction d'installations communautaires, récréatives, médicales, éducatives et culturelles dans ces localités ont nécessité un appui considérable de la part de la compagnie. Abitibi l'a accordé chaque fois que la collectivité elle-même s'était vouée entièrement à de tels projets.

Dans des centres plus importants, par exemple à Thunder Bay, le rôle social de Abitibi peut ne pas être aussi évident, mais, néanmoins, la compagnie apporte un appui considérable à la région.

Par exemple, la compagnie a installé en 1954, à Lakehead, un centre de recherches en science forestière. La direction a décidé d'accorder à l'école de foresterie de l'Université de Lakehead, qui prend de plus en plus d'importance, le droit d'utiliser ses forêts, qui couvrent une superficie de

16 000 acres, ainsi que ses installations, sur la base d'un bail de dix ans, renouvelable pour une autre période de dix ans. Le loyer est de \$1 par an.

e) Participation à l'élaboration de la politique officielle

La compagnie fait partie de l'Association canadienne des producteurs de pâtes et papiers, de l'Association des manufacturiers canadiens et de la Chambre de commerce du Canada, aux niveaux national, provincial et local. De plus, la compagnie est membre de nombreuses autres associations professionnelles ou techniques. Ses employés et ses cadres supérieurs oeuvrent dans les comités et au niveau administratif de ces organisations, qui influent sur la politique officielle.

f) L'éducation du public

Abitibi consacre beaucoup de temps, d'argent et d'énergie à renseigner le public sur la valeur socio-économique du secteur. Le programme de la compagnie destiné aux établissements d'enseignement secondaire et public a la réputation d'être le meilleur au Canada; il offre des pochettes de documents aux étudiants et aux enseignants, des films, des conférences et des présentations de diapositives. Les brochures explicatives contenues dans ces pochettes ont été approuvées par les ministères de l'Education du Manitoba, de l'Ontario et du Québec.

Des expositions sont organisées dans des endroits publics, par exemple dans les écoles et à l'occasion de foires commerciales et d'expositions scientifiques. Au cours des mois d'été, des visites de quelques-unes de nos exploitations forestières sont organisées à l'intention des élèves et du public en général.

Abitibi fournit des renseignements techniques et offre la participation de son personnel aux institutions et aux oeuvres suivantes :

- . l'Ontario Science Centre
- . la faculté de foresterie de l'Université de Toronto
- . les programmes de formation de la London Free Press School

Abitibi accorde aussi un appui financier et diverses formes d'aide à l'Ontario Forestry Association et à l'Ontario Forest Industries Association, ainsi qu'à leurs programmes éducatifs.

Problèmes et perspectives

Un objectif important de Abitibi au point de vue de la responsabilité sociale est de comprendre à fond les ramifications de la politique de la compagnie à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Comme la compagnie l'a réalisé au cours d'une enquête menée en 1975 par le comité de vérification sociale de l'Eglise unie du Canada, il est extrêmement difficile de rassembler

d'une façon systématique. Aussi, la vérification sociale de l'Eglise unie s'est-elle révélée inexacte sur certains points.

En dépit des difficultés, cependant, Abitibi est engagée dans le processus de vérification. Au fur et à mesure que la compagnie acquerra de l'expérience dans la collecte de données et la compréhension des problèmes, il y a certes lieu de croire qu'elle parviendra à présenter un tableau complet de sa participation sociale.

LES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
ETUDE DE CAS

Compagnie de transport diversifiée, les Chemins de fer nationaux du Canada sont possédés en propriété exclusive par le gouvernement canadien. La principale entreprise de la compagnie est le transport de marchandises en vrac par chemin de fer, mais les activités du CN comprennent aussi l'exploitation de services voyageurs, d'un réseau national de télécommunication, de lignes d'autobus, de services de camionnage, d'une chaîne hôtelière, d'un chantier maritime, ainsi que d'un service ferroviaire de banlieue entre Toronto et Hamilton. Le CN s'occupe aussi d'aménagement et de réaménagement immobiliers partout au Canada et il fournit une grande variété de services d'experts-conseils nationaux et internationaux.

Le CN est une entreprise commerciale très en vue. Ses installations ferroviaires portent le sigle distinctif et les couleurs du CN dans les 10 provinces, les deux territoires du Canada et dans 12 Etats américains. Sa présence est marquée aussi par le sigle CN sur des navires, sur des milliers de véhicules et sur des édifices comme la tour du CN à Toronto. Grâce aux services-voyageurs, des millions de Canadiens sont en contact fréquent, souvent quotidien, avec la compagnie.

Le CN est la plus grande entreprise industrielle du Canada selon la valeur totale de l'actif (4,9milliards de dollars en 1975) et le nombre (82 256, en moyenne, en 1975). Son revenu annuel brut d'environ 2 milliards de dollars en 1975 place le CN parmi les cinq " grands " de cette catégorie.

Entreprise commerciale, le CN est soumis aux mêmes influences fondamentales qui conduisent la plupart des compagnies à formuler une ligne de conduite en matière de responsabilité sociale et à appliquer, modifier ou élargir ses programmes dans ce domaine. Le CN réagit aux influences en repensant et en modifiant certaines politiques et en passant à l'action dans certains secteurs.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

Le rôle social du CN n'a jamais été clairement défini; au cours des ans, la direction l'a envisagé de façon pragmatique. Lors de sa constitution, entre 1916 et 1920, la compagnie a reçu le mandat de fonctionner sur une base commerciale, sans tenir compte des facteurs politiques. La direction était donc libre de s'acquitter à sa guise des responsabilités sociales que, à son avis, la compagnie devait assumer.

Dans la pratique, cependant, cette liberté a été très limitée. Différents groupes de la société et leurs représentants politiques ont souvent considéré que les chemins de fer, et en particulier les chemins de fer de l'Etat, doivent servir d'instruments d'expansion économique et d'évolution sociale en assurant certains services de transport sans tenir compte de leur rentabilité. Au début, la direction du CN a évité le débat et la confrontation publics sur cette question. Elle s'est efforcée d'assurer des services non rémunérateurs, ou publics, lorsqu'on le demandait, et de combler les pertes grâce à des subventions générales du gouvernement et au financement compensatoire.

Mais depuis quelques années, la direction a modifié sa façon de voir. Le problème de la responsabilité qui incombe à l'entreprise d'agir comme un instrument d'évolution sociale est envisagé publiquement et débattu avec des hommes politiques et des fonctionnaires de l'Etat. Ainsi que le président et les cadres supérieurs l'ont dit lors de récents discours, le CN a la responsabilité de donner des conseils au sujet de la politique nationale dans certains domaines et d'aider à sa mise en application, mais il n'a pas pour mission de créer la politique.

En outre, la compagnie reconnaît qu'elle a la responsabilité d'assurer un service public lorsqu'une décision sociale à cet effet a été prise par le gouvernement. Cependant, le CN pense que ces services peuvent être assurés plus efficacement et plus économiquement lorsqu'il reçoit une compensation financière directe et intégrale et de préférence en vertu d'un contrat commercial passé avec le ministère ou l'organisme gouvernemental approprié.

Tout en s'éloignant de la responsabilité directe en matière de développement et de changement social, le CN se rapproche d'une plus grande responsabilité dans le domaine des dons et des contributions à des institutions qui se consacrent à des activités de bienfaisance, d'enseignement de recherche et à d'autres initiatives utiles à la société. Jusqu'à très récemment, la politique officielle de la compagnie consistait à préciser que ses responsabilités dans ce domaine étaient limitées par son statut de société de la couronne. Le CN estimait que ses dons représentaient une dépense de deniers publics et qu'elle ne devait les accorder qu'aux institutions qui assurent des services ayant une valeur et des avantages directs pour la compagnie.

(Dans la pratique, on a plutôt eu tendance à élargir l'interprétation de l'expression des services ayant une valeur et des avantages directs. De fait, les dons du CN à toutes sortes d'institutions de bienfaisance, de cercles d'entraide et autres causes méritoires s'élève annuellement à environ \$250 000.)

Or la politique officielle de la compagnie dans ce domaine est en train de changer. Peu de temps après sa nomination en 1974, le président a affirmé qu'on s'attendait à ce que les dirigeants appliquent les normes de la rentabilité commerciale à leurs activités, mais que cet objectif ne s'opposait pas à la responsabilité du CN de manifester son sens civique venant en aide aux activités communautaires méritoires. Le conseil d'administration a élargi encore récemment la politique du CN à cet égard. Les dons et les contributions ne sont plus limités aux institutions qui apportent des avantages directs à la compagnie et les méthodes d'attribution et de contrôle ont été modifiées.

Perception du problème

On peut peut-être dire que la perception du problème de la responsabilité sociale et de la nécessité d'adapter les lignes de conduite et les programmes aux demandes et aux attitudes actuelles est très répandue uniquement au niveau des cadres supérieurs du CN et dans les fonctions de la planification, des relations publiques et de la commercialisation. Toutefois, on peut dire qu'elle est présente chez les cadres intermédiaires et les surveillants.

Au niveau des cadres supérieurs, la perception du problème se reflète dans les déclarations publiques au sujet de la responsabilité de la compagnie face aux changements sociaux et dans les nouvelles politiques en matière de dons.

Les responsables de la planification et de la commercialisation de la société démontrent cette prise de conscience en tenant compte du rôle social du CN dans la planification à long terme et l'organisation stratégique des marchés. La division de la planification du Service de recherche et de développement a préparé une publication, *Les buts sociaux du CN*, qu'il a soumise à l'attention de la haute direction.

Le service des relations publiques poursuit des recherches sur les attitudes du public et des employés vis-à-vis de l'entreprise et il accorde une grande importance à l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux affaires publiques.

La compagnie n'a pas encore énoncé de principes directeurs, mais elle le fera probablement en temps opportun.

Réactions précises

a) Programmes concernant les employés

Les politiques du CN relatives au personnel reflètent une réaction positive aux exigences et aux attitudes contemporaines. Un montant de 25 millions de dollars est consacré annuellement à des programmes de formation et des programmes éducatifs conçus pour accroître la compétence au travail et améliorer les possibilités de promotion et permettre ainsi aux employés de retirer une plus grande satisfaction de leur travail. Une somme d'environ \$60 000

est consacrée chaque année à un plan d'assistance financière aux activités éducatives, en vertu duquel on paie 50 % des frais de scolarité des employés qui veulent parfaire leurs connaissances (dans un domaine qui n'est pas relié à leur travail). Le CN a adopté depuis longtemps un plan de réadaptation et de réorientation des employés qui ont souffert de maladie ou ont subi des accidents et, au cours de ces dernières années, il a mis sur pied un programme de lutte contre l'usage abusif de l'alcool et des drogues, qui s'inspire de diverses théories modernes sur la façon de traiter les victimes. Le CN est un employeur qui offre à tous une chance égale de travailler, et l'effectif compte une bonne proportion de représentants de la plupart des groupes minoritaires. La compagnie a pour politique d'encourager les employés à participer aux affaires communautaires. Le CN accorde un congé, sous certaines réserves, à l'employé ou au cadre supérieur qui désire se porter candidat à une charge publique au niveau fédéral, provincial ou municipal.

b) La protection de l'environnement

Le CN est de plus en plus conscient de sa responsabilité publique en matière de pollution de l'air et des eaux. Pour faire face aux problèmes, des initiatives ont déjà été lancées ou sont à l'étude dans les principales installations ferroviaires.

Au début de 1967, le président a chargé un comité supérieur d'orientation, présidé par le vice-président à la recherche et au développement et comprenant aussi le vice-président (Transports et Entretien) et le chef du service médical, d'étudier cette question à l'échelle du réseau. En outre un groupe de travail, composé de spécialistes des divers services ferroviaires en cause, a été institué au siège du réseau, et dans chaque région ferroviaire, on a chargé des techniciens de la liaison entre le groupe central et les activités ferroviaires partout au Canada.

Depuis l'organisation de ces groupes, plusieurs mesures importantes ont été prises, y compris :

- l'établissement de programmes éducatifs dans toutes les régions du CN pour faire bien comprendre au personnel la nécessité de lutter contre la pollution causée par les installations ferroviaires;
- l'examen des installations ferroviaires importantes pour déterminer les endroits où il y aurait lieu d'améliorer les méthodes actuelles de lutte contre la pollution;
- des enquêtes permanentes sur la pollution par le bruit et les méthodes de lutte antibruit.

c) Les dons

Nous avons déjà parlé de l'évolution de la politique du CN en matière de dons. En plus de faire des dons, le CN vient en aide aux organisations qui dirigent les campagnes collectives (comme la Plume rouge, la Fédération des oeuvres de charité, etc.) et à d'autres oeuvres de bienfaisance

importantes. Cette aide prend diverses formes. Le CN s'efforce d'encourager les employés à souscrire, de faciliter les sollicitations auprès des employés, de prévoir des retenues à la source et de mettre à la disposition de ces institutions les services de cadre et d'employés subalternes qui oeuvrent à titre de présidents de campagne, de chefs de division, de capitaines d'équipe, etc.

d) Participation communautaire

La présence du CN dans les petits et les grands centres, partout au Canada, a conduit la compagnie à se rendre compte rapidement que la plupart des décisions prises par l'entreprise, comme la fermeture d'un service ferroviaire ou l'expansion de services existants, doivent s'appuyer sur des besoins communautaires. Au cours de ces dernières années, cette prise de conscience s'est manifestée particulièrement dans l'aménagement de la propriété immobilière du réseau dans des villes et des localités partout au Canada. Dans tous les projets d'aménagement immobilier, la compagnie s'efforce de collaborer avec toutes les autres parties intéressées dans le choix d'utilisations susceptibles d'offrir les plus grands avantages à la collectivité, tout en étant profitables pour la compagnie.

e) Participation à l'élaboration de la politique officielle

Depuis bien des années, le CN a mis son expérience et ses connaissances techniques à la disposition des organismes gouvernementaux intéressés à l'élaboration de la politique des transports et aux questions connexes.

Ces dernières années, le CN a contribué de façon importante aux enquêtes entreprises au Canada sur le service-voyageurs et à la mise au point de programmes et de politiques destinés à l'améliorer. Le CN a également collaboré aux études sur le transport des céréales qui ont été ou qui sont entreprises par deux commissions instituées par le gouvernement, par la commission canadienne des transports et par d'autres organismes. Sauf certaines réserves touchant les demandes croissantes que reçoit la compagnie au sujet de l'utilisation de ses services, par exemple, des demandes de volumes considérables de données statistiques et autres, la politique du CN est de continuer à accepter ces demandes et même à rechercher des occasions de contribuer à l'amélioration sociale dans ce domaine.

f) La sécurité ferroviaire

L'activité s'est intensifiée dans les domaines de la prévention des accidents et de la sécurité ces dernières années. On a mis au point des programmes établis par ordinateur relativement aux tendances en matière d'accidents et identifiant les endroits critiques et d'autres facteurs pertinents. Afin de perfectionner encore plus les normes de sécurité, on s'est fixé des objectifs précis qui sont révisés régulièrement. On a mis en oeuvre un programme de formation à la surveillance qui accorde une grande importance aux précautions à prendre contre les accidents et on a organisé des séances de formation dans tout le réseau ferroviaire du CN. Ces programmes et

d'autres activités ont réduit de façon sensible le taux d'accidents. On a en effet enregistré une baisse du taux d'accidents ferroviaires, lequel est passé de 10,07 par mille par million de tonnes brutes, en 1974, à 7,06 en 1975, soit une diminution de 29,9 %.

Réaction sur le plan organique

Du point de vue administratif, le CN a été administré en tant que société commerciale intégrée, offrant des services multiples, et répartie sur cinq régions. Le siège social, situé à Montréal, se charge des décisions et de la planification. Cette structure organique n'a vraisemblablement pas favorisé l'élaboration de politiques et de programmes uniformes en matière de responsabilité sociale.

Une réorganisation prévoyant la création de cinq divisions relativement indépendantes chargées de diriger les principales activités génératrices de revenus, conformément au concept du point d'origine des bénéficiaires, est en voie de réalisation.

Les principales raisons de cette réorganisation sont d'ordre administratif et financier. Mais jusqu'à un certain point, la réorganisation constitue aussi une réaction à l'évolution de l'environnement social et de la façon dont les administrateurs envisagent la responsabilité sociale du CN. Elle facilitera, dit-on, la collaboration avec le gouvernement et d'autres institutions en vue d'assurer les services de transports indispensables à la société. La réorganisation pourrait stimuler l'élaboration de concepts clairs et nets quant au rôle social de la corporation. La réorganisation pourrait aussi favoriser l'adoption des mesures qui s'imposent, de nos jours, face à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Problèmes et perspectives

La responsabilité sociale préoccupe le CN depuis sa fondation. L'attitude de la compagnie s'est toujours inspirée de l'idée, nourrie au sein de la compagnie comme à l'extérieur, selon laquelle une société de la couronne a des responsabilités particulières dans certains domaines (par exemple, dans celui du développement économique régional) et qu'elle peut être libre de toute responsabilité dans d'autres (par exemple, en matière de dons accordés aux institutions de bienfaisance). La direction est d'avis que, dans le climat social et politique actuel, le CN doit adopter, face au problème de la responsabilité sociale, la même attitude que toute autre entreprise commerciale importante qui désire manifester le mieux possible son sens civique. La compagnie est en train de réviser sa ligne de conduite et d'agir en conséquence.

GREAT-WEST, COMPAGNIE D'ASSURANCE-VIE
ETUDE DE CAS

La Great-West a été constituée le 28 août 1891 en vertu d'une loi spéciale du Parlement du Canada, et la compagnie a commencé à exercer ses activités commerciales le 18 août 1892, date à laquelle elle a émis sa première police.

La compagnie procède à ses activités par l'entremise de 101 bureaux de services et de 34 succursales répartis dans les 10 provinces canadiennes et, aux Etats-Unis, dans 33 Etats et dans le district fédéral de Columbia. La compagnie est représentée par plus de 1 000 charges de production, employés à plein temps, et par un service de courtage important. Elle offre, tant aux groupes qu'aux particuliers, un portefeuille complet d'assurance-vie, ainsi que d'assurance-maladie et de retraite.

Le siège social de la compagnie est situé à Winnipeg, au Manitoba. En 1973, un bureau central des ventes américain a été mis sur pied à Denver, au Colorado et, en 1976, un tel bureau a été créé pour le Canada à Winnipeg. En plus de ses chargés de production, la compagnie a un effectif de 2 500 employés, dont 1 400 travaillent à son siège social de Winnipeg et 1 100 dans ses succursales.

La conduite de ses affaires au Canada est régie par la *Loi sur les compagnies d'assurance canadiennes et britanniques* et l'ensemble de ses activités relèvent du département des Assurances, à Ottawa. Par ailleurs, aux Etats-Unis, la compagnie est soumise aux lois qui régissent les compagnies d'assurance dans les divers Etats où elle exerce ses affaires.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

Les affaires de la compagnie sont régies par un énoncé de principes directeurs qui expose sa philosophie et ses buts sociaux, ses objectifs de développement, ses buts financiers et ses principes d'exploitation. Cet énoncé reflète les idées générales des employés et des effectifs de production. Il a été approuvé officiellement par le conseil d'administration

le 21 janvier 1972 et exposé aux assurés et aux actionnaires de la compagnie dans le rapport annuel de la même année.

L'énoncé des principes directeurs reflète la perception et l'engagement de la compagnie face à ses responsabilités sociales.

En outre, dans cet énoncé, la compagnie affirme qu'elle peut faire face dans une large mesure à ses responsabilités sociales en faisant tout simplement preuve de compétence supérieure sur le plan des affaires. Ce point de vue découle de deux caractéristiques importantes du secteur de l'assurance.

Premièrement, la compagnie d'assurance procure un service au public; ses activités n'ont donc pas d'impact négatif sur la collectivité. Dans l'exercice de ses affaires, la compagnie ne pollue pas l'atmosphère, ne produit pas de déchets inutiles, ne consomme pas de grandes quantités d'énergie, n'utilise pas de ressources non renouvelables; autrement dit, elle n'a pas d'influences défavorables sur l'environnement.

Deuxièmement, le secteur de l'assurance a toujours été étroitement réglementé et, par conséquent, depuis plusieurs années les relations avec le gouvernement ont normalement fait partie de ses activités commerciales. Face au gouvernement agissant à titre d'organisme investi d'un pouvoir de réglementation pour assurer la solvabilité et aux compagnies qui se livrent une concurrence acharnée sur le plan des affaires, il s'est créé un système qui protège très bien l'intérêt public et où il n'existe pas généralement de bien gros problèmes.

Réaction précise

Conformément à son énoncé de principes directeurs, la compagnie a exposé d'une façon plus explicite, en 1973, son attitude concernant la responsabilité sociale. Pour résumer, on peut dire que la Great-West reconnaît qu'une compagnie, en tant qu'institution de la société, devrait participer à la définition des besoins de cette société et, une fois ces besoins déterminés, y répondre dans la gestion de ses affaires.

Dans une large mesure, la compagnie remplit ce rôle dans le cours normal de ses activités. Ainsi, dans le cours normal des choses, elle détermine les besoins du consommateur, organise une grande variété de services d'assurance et d'autres services financiers, vend ses services en se fondant sur les avis et conseils d'experts, offre à ses assurés un service satisfaisant et des règlements équitables, investit des fonds pour répondre aux demandes du monde des affaires et aux besoins découlant des changements sociaux et gère ses affaires conformément aux normes d'éthique les plus élevées.

Toutes les initiatives de la compagnie découlent du principe fondamental selon lequel la responsabilité prioritaire de la compagnie consiste à protéger le mieux possible les intérêts de ses assurés, et auquel sont subordonnées toutes les autres considérations.

En s'appuyant sur ce principe fondamental, la compagnie a déterminé certains domaines où elle devrait entreprendre des activités connexes ou complémentaires à ses fonctions commerciales, afin de démontrer qu'elle se préoccupe des secteurs qu'elle dessert et de l'ensemble de la localité. Ses diverses activités sont énoncées ci-dessous.

a) Participation à l'élaboration de la politique officielle

La compagnie estime qu'elle a la responsabilité de participer à la détermination des besoins de la société. Fidèle à cette idée, la compagnie essaie de propos délibéré d'influencer les organismes chargés d'interpréter et de déterminer ces besoins, lesquels se reflètent dans la politique officielle des gouvernements à tous les échelons.

Par l'intermédiaire des principales associations canadiennes de ce secteur (l'Association canadienne des compagnies d'assurance-vie et la Canadian Health Insurance Association), le président a eu l'occasion de participer à de nombreuses réunions avec les dirigeants du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. En outre, le président et d'autres cadres supérieurs ont eu la possibilité d'analyser, à l'occasion, des questions relatives à la politique officielle avec les représentants élus, non seulement aux niveaux fédéral et provincial, mais aussi à l'échelon municipal. Cette collaboration ne se déroule pas dans le cadre d'un programme parfaitement organisé et structuré; elle consiste plutôt à échanger des renseignements utiles lorsque les circonstances le permettent.

Par ailleurs, la compagnie sait que l'action politique vient des partis et elle encourage ses employés, à tous les échelons, à participer au processus politique par l'entremise du parti de leur choix. Sa ligne de conduite à cet égard s'applique non seulement à ceux qui veulent se porter candidats, mais aussi à ceux qui participent de quelque autre façon à l'activité politique.

b) Associations d'assureurs

Les programmes des associations d'assureurs ont sans aucun doute une influence sur la compagnie, particulièrement en ce qui concerne les relations avec le gouvernement et le public, et il est important que la compagnie participe à leur élaboration.

C'est pourquoi le personnel prend part à l'activité des principales associations d'assureurs au Canada et, à une échelle moindre, aux Etats-Unis. Il s'agit d'un domaine d'activités qui progresse sans cesse et où l'engagement des ressources dépend dans une large mesure des besoins des associations en cause.

c) Perception des besoins de la collectivité

La nécessité de tenir compte de ces besoins peut sembler évidente, mais elle est surtout importante en ce qui concerne la politique d'investissement.

Dans la mesure où la compagnie s'appliquera à harmoniser ses ressources de façon créatrice avec les tendances de l'évolution sociale, tant la compagnie que ses assurés, ses actionnaires et ses employés seront servis au mieux de leurs intérêts.

Voici quelques exemples qui illustrent bien l'attitude de la compagnie à cet égard.

Premièrement, aux Etats-Unis le secteur de l'assurance reconnaît qu'il est nécessaire d'investir plus de ressources dans les centres urbains en dégradation. Pour répondre à ce besoin, elle a organisé et dirigé un programme d'investissements qui a été pris en charge par chacune des compagnies, dont la Great-West, et qui entraînait des risques plus élevés et des taux de rendement plus bas que ceux que les compagnies auraient par ailleurs acceptés.

Deuxièmement, la compagnie reconnaît le besoin de diversifier les investissements afin de réaliser un meilleur équilibre entre les régions. Elle s'y est appliquée avec détermination et a fait les investissements nécessaires, compte tenu de la sécurité du capital et d'un rendement satisfaisant.

Troisièmement, la compagnie s'est associée avec des entrepreneurs qui ont déterminé un besoin social, tout d'abord en ce qui concerne les soins gériatriques et, récemment, en ce qui concerne l'installation de garderies destinées, entre autres, aux enfants de mères qui travaillent. La compagnie s'est rendu compte que des services de ce genre peuvent être assurés par le secteur privé plus efficacement et plus économiquement que par le gouvernement.

Quatrièmement, la compagnie a encouragé activement l'aménagement d'un emplacement du centre-ville qui fournirait, entre autres avantages, l'espace nécessaire à un nouveau siège social. Le groupe qui a étudié et mis au point le projet a tenu compte, à chacune des étapes, des besoins et des aspirations légitimes de la collectivité et cette préoccupation va dominer l'exécution du projet, s'il est mis en oeuvre.

d) Politiques relatives au personnel

La réputation de la compagnie comme un bon employeur sera une mesure importante de sa réaction aux aspirations et aux besoins de la société.

Les programmes d'orientation professionnelle, les programmes spéciaux pour répondre aux besoins de la femme et pour aider les personnes handicapées les horaires de travail flexibles et l'attitude ouverte de la compagnie à l'égard de l'activité politique, dont nous avons déjà parlé, sont autant d'exemples d'initiatives qui répondent aux exigences actuelles en matière de relations avec le personnel.

e) La participation communautaire

Cette participation se rapporte tant aux politiques en matière de personnel qu'aux programmes de dons et constitue un très bon moyen d'en assurer le succès.

La politique bien définie et constante de la compagnie est d'encourager les employés et les chargés des services extérieurs à participer aux affaires de la collectivité; or elle est très évidente à Winnipeg où l'importance de la compagnie par rapport à la collectivité est telle qu'en poursuivant sa politique avec détermination, la compagnie exerce une influence profonde et constructive sur les activités communautaires. La compagnie croit que l'apport de l'employé demeure un facteur essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Voici un autre exemple qui souligne bien l'attitude de la compagnie. La distinction la plus prestigieuse maintenant offerte aux membres des services extérieurs est la *Jack Hopwood Memorial Award*, accordée en souvenir d'un assureur éminent qui fut très actif dans sa localité. Cette récompense, qui s'accompagne d'un don de \$1 000 versé à l'oeuvre de bienfaisance de son choix, est décernée annuellement à l'employé qui a fait preuve de qualités professionnelles exceptionnelles et qui a le mieux réussi dans la vente des produits et des services de la compagnie tout en participant d'une façon désintéressée aux activités de la collectivité. Par ailleurs, on s'attend à ce que les cadres de la compagnie intègrent à leurs autres responsabilités celle d'assumer un rôle actif au sein de la collectivité; or l'appréciation de leur travail tient compte de ces activités.

f) Les dons

La plupart des dons étant prévus et attendus, leur attribution constituent donc plus ou moins une activité normale de l'entreprise. Cependant, la possibilité se présente parfois d'accorder des dons destinés à de nouveaux projets particulièrement utiles à la collectivité; ils constituent donc des initiatives exceptionnelles dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. La création d'un centre de consultation pour veuves, en collaboration avec le YWCA de Winnipeg, en est un exemple. Il en est de même de la mise sur pied d'un programme de recherche médicale entrepris par les médecins de la compagnie et qui a déjà suscité un grand intérêt au sein du corps médical du Canada et des Etats-Unis.

g) Les projets spéciaux

En plus de ce que la compagnie peut accomplir par l'entremise de son programme de dons, des projets spéciaux sont parfois réalisés pour répondre à des besoins sociaux essentiels. Les critères de base en matière d'assistance aux projets spéciaux de cette catégorie sont les suivants (les trois premiers critères sont essentiels, les autres étant jugés importants, bien que facultatifs) :

1. les projets doivent constituer un prolongement logique des activités commerciales normales de l'entreprise;

2. ils doivent se rapporter à un domaine d'activités ou de préoccupations où la compagnie a une certaine expérience, où elle peut donner des conseils avisés et, idéalement, contribuer par ses connaissances techniques;
3. il doit exister un besoin évident qui justifie l'aide du secteur privé;
4. les projets doivent offrir au personnel et aux chargés des services extérieurs de la compagnie, l'occasion de s'engager utilement;
5. ils doivent leur fournir l'occasion de prendre des initiatives en vue de résoudre des problèmes réels;
6. ils doivent permettre à la compagnie de jouer un rôle de précurseur;
7. on doit déterminer avec précision le rôle de la compagnie dans le programme.

Le projet le plus ambitieux réalisé par la compagnie jusqu'ici a sans doute été le colloque sur " Les dilemmes de l'homme moderne ", qui a duré trois jours et demi et qui s'est déroulé en octobre 1974 pour commémorer le centenaire de la ville de Winnipeg. En général, ce projet répondait aux sept critères établis par la compagnie pour ce genre d'activité. Dans un autre domaine, la compagnie a joué un rôle de premier plan lorsqu'il s'est agi de conserver le *leadership* nécessaire pour garder à Winnipeg son équipe de hockey professionnelle, les Jets. Ces projets spéciaux servent à démontrer comment la direction de la compagnie s'efforce d'atteindre des objectifs communautaires utiles et constructifs.

Réactions particulières sur le plan administratif

La politique de la compagnie en matière de responsabilité sociale est révisée chaque année afin de la modifier au besoin de trouver de nouveaux moyens d'y donner suite.

Il ne fait aucun doute que la responsabilité sociale de l'entreprise retient beaucoup plus l'attention des cadres supérieurs que des autres employés. Il reste que la participation d'une partie importante du personnel est acquise du simple fait que la compagnie envisage cette réalité de la même façon, ou à peu près, qu'elle entrevoit la gestion de son entreprise.

En voici quatre exemples :

Premièrement, la compagnie ne s'est pas contentée simplement de communiquer à tout le personnel son énoncé de principes directeurs. Elle avait d'abord invité, pour la formuler, une bonne partie de ses employés à tous les échelons de l'organisation.

Deuxièmement, les pratiques en matière d'emploi sont un élément important du programme de la compagnie. Comme les administrateurs à tous les échelons

sont responsables de l'application des politiques touchant le personnel de leurs services respectifs, ils ont eu évidemment connaissance de cet élément du programme.

Troisièmement, certaines initiatives ont été particulièrement suivies et ont suscité une forte participation de la part des employés de la compagnie. Ce fut le cas, par exemple, du colloque sur " Les dilemmes de l'homme moderne ".

Quatrièmement, la compagnie a pris des dispositions, ces dernières années, pour faire connaître l'engagement de la compagnie dans plusieurs domaines différents. Un rapport à cet effet est publié chaque année, en plus du rapport annuel régulier. Il est conçu pour démontrer que la compagnie remplit un rôle extrêmement utile, non seulement comme entité économique, mais aussi comme entité sociale.

Dans le cas de cette compagnie en particulier, et pour des raisons déjà exposées, il est difficile de faire la différence entre la répercussion des activités essentielles et les effets secondaires ou indirects. Ces impacts finissent par se confondre en raison de la nature même de la compagnie et de ses activités.

Parce que la responsabilité de cerner et de régler les problèmes concernant la responsabilité sociale tend à s'imposer partout, au sein de la compagnie, celle-ci n'a pas prévu, à cet égard, de fonction formellement établie. Ainsi que nous l'avons fait remarquer, la responsabilité sociale de l'entreprise est plutôt une activité décentralisée, permanente et intégrée aux autres initiatives normales.

LA COMPAGNIE DE LA BAIE D'HUDSON LIMITEE
ETUDE DE CAS

La compagnie a été constituée en 1670 par privilège royal accordé " Au gouverneur et à la compagnie des aventuriers de l'Angleterre faisant le commerce dans la baie d'Hudson ". Trois siècles plus tard, par un privilège royal supplémentaire, elle a été maintenue en tant que société canadienne. Pendant deux cents ans, la compagnie s'est occupée exclusivement de la traite des fourrures, mais à la fin du XIX^e siècle, la vente de terrains est devenue sa principale préoccupation. Depuis le début du XX^e siècle, le commerce de détail est l'activité la plus importante de " la Baie ". Aujourd'hui, elle est présente dans trois secteurs : le commerce, les ressources naturelles et l'immobilier.

Dans le domaine du commerce, la Compagnie de la Baie d'Hudson (CBH) exploite plus de 250 magasins de détail partout au Canada. Elle est très bien représentée dans 10 des plus importantes villes et est le principal détaillant dans tout le Nord canadien. La compagnie conserve son intérêt traditionnel pour les fourrures et elle a des salles de ventes à Montréal, à New York et à Londres. Le service du commerce de gros distribue des articles-cadeaux, du tabac et des confiseries, grâce à un réseau de succursales situées à travers tout le pays.

Dans le secteur des ressources naturelles, la CBH détient des actions dans deux importantes compagnies de pétrole canadiennes. Ce sont Hudson's Bay Oil and Gas Company Limited (21,2 %) et Siebens Oil and Gas Limited (35 %).

Dans le domaine de l'immobilier, la compagnie est propriétaire en totalité ou en partie de plusieurs centres commerciaux au Canada et elle détient 64 % des actions de Markborough Properties Limited. La compagnie compte un effectif global de plus de 20 000 employés.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

Bien que le concept de la responsabilité sociale des entreprises soit une création assez récente, la CBH a perçu clairement depuis longtemps un

certain nombre de questions controversées et de problèmes que l'on associe habituellement à cette expression. Récemment, la compagnie a englobé ces questions sous la rubrique très générale de responsabilité sociale de l'entreprise.

La CBH a abordé la question de la responsabilité de façon pragmatique. Au lieu d'essayer de formuler une politique générale, la compagnie a abordé des problèmes précis selon une méthode appropriée aux circonstances du moment et au fur et à mesure qu'ils se présentaient.

En conséquence, la responsabilité de la direction en matière de responsabilité sociale est décentralisée et axée sur le problème. Le rôle du personnel dirigeant relativement restreint de la CBH se limite à établir des programmes qui sont appliqués au niveau de l'exploitation.

Malgré cette décentralisation, la CBH a adopté une attitude précise sur un certain nombre de problèmes concernant la responsabilité sociale. Ensemble, l'attitude de la CBH et les initiatives qu'elle a prises constituent la philosophie de la compagnie au sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les programmes d'emploi, par exemple, reconnaissent d'une façon formelle les droits des minorités. Les politiques concernant le personnel s'opposent de façon explicite à la discrimination raciale ou religieuse. Dans l'Extrême-Nord, où la compagnie a établi plusieurs magasins au sein de collectivités composées en majorité d'Esquimaux, la CBH s'est appliquée à embaucher un personnel indigène depuis plusieurs années.

Actuellement, la CBH emploie environ 700 Amérindiens, dans diverses collectivités septentrionales.

Comme la plupart de ses clients, et 60 % de son effectif, sont des femmes, la compagnie s'est vivement intéressée à la formation de cadres féminins; elle a même donné l'exemple à cet égard. Depuis plusieurs années, la CBH a toujours encouragé et respecté le principe du salaire égal pour un travail égal.

Outre ces problèmes généraux, la philosophie et les priorités de la CBH dans le domaine de la responsabilité sociale ont été façonnées par la nature de ses affaires et par les traditions d'un long passé.

La CBH est non seulement l'une des plus anciennes sociétés commerciales du monde; elle exerce une influence profonde sur le développement des régions de l'Ouest et du Nord canadiens. Par bonheur, la plupart des archives de la compagnie ont été conservées et on a pris récemment des dispositions pour remettre ces documents entre les mains des Archives provinciales du Manitoba. La CBH estime qu'elle a la responsabilité de préserver ses traditions et de contribuer à une meilleure connaissance de l'histoire du Canada.

Depuis ses débuts, la CBH a été associée au piégeage des animaux à fourrures, pratique qui entraîne inévitablement la cruauté envers les animaux. Parfaitement consciente de cette réalité, la compagnie a fourni le *leadership*

et les fonds nécessaires pour la mise au point de techniques de piégeage moins cruelles.

Enfin, la CBH accorde un appui important à des programmes culturels, ainsi qu'à des oeuvres charitables et sociales. La compagnie croit qu'elle a le devoir de mettre les talents de ses employés et ses propres fonds au service des localités où elle exerce son activité. Les cadres supérieurs de la compagnie sont encouragés à accepter des responsabilités au sein d'organisations communautaires, et la compagnie a comme objectif " d'être deux fois plus généreuse que la moyenne des sociétés canadiennes ". En 1975, les dons versés par la CBH à des causes canadiennes méritoires se sont élevés à plus de \$600 000.

Les programmes spéciaux : la protection du consommateur

Le problème qui a le plus préoccupé la compagnie est sans doute celui de la consommation. Il y a à peine dix ans, le mouvement en faveur des consommateurs était encore à ses débuts.

Aujourd'hui, ce mouvement est solidement établi et représente une force qui s'exprime et que l'on peut facilement observer dans la société nord-américaine. Le consommateur des années 1970 est non seulement mieux renseigné, plus exigeant et plus judicieux, mais il est en train d'acquérir les connaissances techniques requises pour provoquer, sur le marché, les changements qui s'imposent.

Le mouvement en faveur du consommateur a d'abord consisté à protester contre les différentes pratiques de commercialisation des produits et des services essentiels, particulièrement les aliments. Les premiers boycottages ont eu lieu aux Etats-Unis, en 1966, et ils visaient les supermarchés. Le mouvement canadien en faveur des consommateurs a pris de l'importance lors des audiences du comité mixte du Sénat et des Communes sur les prix des aliments, dont les enquêtes ont abouti à la création du ministère fédéral de la Consommation et des Corporations, en 1967.

Au moment de sa création, le ministère était l'un des rares organismes de ce genre au monde. Les provinces canadiennes ont suivi l'exemple du gouvernement fédéral vers la fin des années 1960 et aujourd'hui tous les gouvernements provinciaux ont soit des ministères de la Consommation, soit des offices de protection du consommateur. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont adopté au cours des dernières années des lois ayant pour objet de protéger le consommateur dans de nombreux domaines.

Conformément à sa politique de gestion décentralisée, la CBH a réagi aux problèmes se rapportant aux consommateurs par la création de programmes d'application locale, c'est-à-dire au niveau du magasin on s'attend que chacune des sept organisations régionales établies à des fins administratives résolve le problème en tenant compte des conditions locales. En outre, on a pris des mesures pour centraliser tous les renseignements sur les nouveaux règlements gouvernementaux, ou projets de règlements, concernant des questions comme celles des produits dangereux, de l'étiquetage, etc., et les communiquer aux acheteurs de la compagnie.

Au niveau régional, les programmes qui s'adressent aux consommateurs ont généralement comporté l'affectation exclusive d'un membre du personnel administratif à la diffusion de renseignements sur la consommation; il est aussi l'intermédiaire entre la compagnie et les associations des consommateurs.

Bien que cette façon de procéder n'ait pas toujours été entièrement fructueuse, la compagnie a persisté dans cette voie afin de répondre vraiment aux besoins des consommateurs.

Réactions particulières sur le plan administratif

Etant donné que la compagnie a choisi d'aborder les problèmes de la responsabilité sociale sur une base sélective et selon les circonstances, il est difficile de dégager les caractéristiques générales de la réaction sur le plan administratif. Cependant, la réaction de l'un des éléments régionaux, le magasin de la Baie à Edmonton, est peut-être typique de l'attitude de la CBH face au problème de la consommation.

Au début de 1975, la direction régionale d'Edmonton a changé la fonction de directeur des services à la clientèle en celle de directeur des services aux clients et aux consommateurs. Le directeur de ce service allait donc être chargé de suivre de près l'évolution du domaine de la consommation, d'interpréter et de communiquer tous nouveaux renseignements aux cadres supérieurs et aux autres membres du personnel, de mettre au point des réactions stratégiques aux préoccupations des consommateurs et d'offrir les services d'un bureau central auquel les consommateurs pourraient soumettre leurs plaintes, leurs problèmes et leurs commentaires.

Un des résultats de cette réaction stratégique aux problèmes du consommateur a été d'abord, de reconnaître la nécessité de lui simplifier la décision d'acheter, puis de publier des brochures intitulées *Comment acheter*. Ces publications sont destinées à fournir au consommateur la documentation de base suffisante pour lui permettre de comprendre ses besoins et de voir comment les divers produits pourront le combler. La série comprendra éventuellement 30 plaquettes.

Un autre élément important du programme relatif à la consommation du magasin d'Edmonton est la formation du personnel qui est actuellement en cours à plusieurs niveaux. Tout dernièrement, une réunion d'étude a eu lieu à l'intention des directeurs de service et de la haute direction; deux représentants du ministère de la Consommation et des Corporations de l'Alberta y assistaient. Cette rencontre avait pour but d'étudier les nouvelles lois et d'analyser leurs conséquences pour les grands magasins.

La formation préliminaire des nouveaux employés comprend maintenant des cours sur le consommateur et la consommation. Au cours de ce stage, on met l'accent sur la sincérité. On encourage les nouveaux employés à poser des questions aux chefs et aux vendeurs expérimentés du rayon afin de pouvoir mieux répondre aux questions du consommateur. La consommation et le consommateur occupent une place importante dans le programme destiné à former les

chefs de rayon qui vont à leur tour former les employés. Le magasin a révisé dernièrement les normes relatives à la publicité et aux indices des points de vente, en tenant compte des exigences des lois fédérales et provinciales.

A Edmonton, le but du programme relatif à la consommation est d'offrir une attitude complètement centrée sur le consommateur, dans toute la région, par l'entremise du personnel des services, des chefs de service et de la haute direction et, grâce à des programmes de promotion, de présentation visuelle et d'aide à la clientèle.

Problèmes et perspectives

Malgré les décisions importantes qu'elle a prises pour faire face à de nombreux problèmes de responsabilité sociale qui sont particulièrement reliés à ses affaires, la CBH ne considère pas qu'elle a joué un rôle de précurseur. La plupart des questions et des problèmes que l'expression responsabilité sociale des entreprises recouvre aujourd'hui ont été perçus par la CBH depuis plusieurs années déjà. Particulièrement en ce qui a trait au consommateur, la compagnie a pris les dispositions requises à mesure que la situation l'exigeait.

La compagnie ne se prétend pas experte en matière de responsabilité de société; pourtant, l'intérêt qu'elle y porte depuis quelque temps n'est pas passé inaperçu. Les politiques et les pratiques actuelles sont en train d'être réexaminées et, bien qu'il soit encore trop tôt pour indiquer si la compagnie essaiera de définir ses responsabilités sociales d'une façon plus précise, il est certain qu'elle va continuer de répondre aux besoins sociaux qu'elle perçoit.

IMASCO LIMITEE
ETUDE DE CAS

Imasco Limitée, compagnie à divisions multiples, fabrique des biens de consommation et fournit des services aux consommateurs, au Canada et aux Etats-Unis. Les principaux produits de l'entreprise sont le tabac et les produits alimentaires. Les services comprennent l'exploitation de magasins de détail et de distributions automatiques.

Au niveau du consommateur, la société est connue sous le nom de certaines compagnies exploitantes et de leurs produits comme par exemple : Imperial Tobacco par l'intermédiaire de marques de fabrique telles que Players, du Maurier et Matinée; Imasco Foods avec les marques Grissol, Viau, Tic Tac et Unico et Imasco Associated Products avec ses United Cigar Stores, Top Drug Marts et Arlington-Collegiate Sports.

Les conditions d'exploitation de ces trois divisions varient beaucoup. La division du tabac, qui est la plus importante de Imasco, fonctionne dans une atmosphère négative à cause de la polémique au sujet des effets nocifs du tabac sur la santé.

Les entreprises de produits alimentaires de Imasco, Grissol et Unico, ont chacune leur milieu particulier. Unico exerce sur un marché qui, depuis longtemps est rattaché à la collectivité ethnique italienne et n'a commencé à pénétrer d'autres marchés que depuis peu. Grissol poursuit ses activités dans un milieu régional francophone (le Québec) et sur des marchés situés partout au Canada et à l'étranger.

La division du commerce de détail est extrêmement difficile à caractériser, étant donné que chaque magasin de détail poursuit ses activités dans ce qui est, en fait, un sous-milieu très particulier. Dans ce secteur, la concurrence est très vive, l'initiative privée est essentielle et le contrôle est extrêmement complexe.

Le siège social de la société Imasco est constitué d'un groupe administratif assez restreint qui oeuvre surtout dans un milieu financier. Il assure des services aux divisions d'exploitation, répartit les ressources et administre les finances de l'ensemble de l'entreprise. L'effectif de Imasco

se compose d'avocats, ainsi que de spécialistes en administration et en relations publiques. Ces services sont offerts aux compagnies membres du groupe. La société qui administre la caisse de retraite de Imasco est aussi logée au siège d'Imasco. Un cadre supérieur et membre du conseil d'administration chargé de placer les fonds de la caisse conseille les administrateurs d'Imasco au sujet des propres investissements de l'entreprise.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

La compagnie a toujours été consciente de la nécessité de manifester son civisme; or elle estime que cette obligation doit se traduire essentiellement par la rentabilité et la stabilité économique de l'entreprise. C'est la seule façon pour une compagnie d'atteindre ses objectifs, c'est-à-dire, de faire face à ses obligations vis-à-vis des actionnaires, des employés, des retraités, des fournisseurs et, dans le cas d'Imasco, des millions de Canadiens qui consomment ses produits. L'entreprise qui n'est pas rentable est un fardeau pour la collectivité. La rentabilité facilite le financement, avec tous les avantages que cela comporte. L'entreprise rentable fournit de l'emploi, de bonnes conditions de travail et des salaires équitables. Une compagnie rentable paie des impôts, assure un rendement raisonnable aux actionnaires et contribue au bien-être de la collectivité en général.

Une fois que ses objectifs financiers sont atteints, la compagnie peut aider à améliorer le sort des moins fortunés et la qualité de la vie en général. Depuis toujours, Imasco oeuvre dans ce sens grâce à ses dons aux oeuvres de bienfaisance et à la collaboration de ses employés aux initiatives sociales qui ne sont pas directement reliés à ses activités commerciales.

Dans le climat d'incertitude économique qui règne actuellement, la fonction commerciale essentielle est plus importante que jamais, il devient de plus en plus difficile de s'acquitter de façon systématique de responsabilités connexes. La compagnie est tenue de croître au même rythme que l'économie en général.

Imasco estime que cette attitude n'est pas incompatible avec un comportement sérieux face aux exigences du consommateur et du public. Selon Imasco, le monde des affaires, les gouvernements et le public en général constituent le fondement même de notre structure économique et sociale; elle croit que la compréhension du rôle de chacun de ces groupes et leur volonté de collaborer entre eux contribueront au progrès et au bien commun. Imasco estime que si l'entreprise essaie de gérer ses affaires dans l'intérêt public, et de prévoir, de définir et d'assumer ses responsabilités sociales, qu'il s'agisse de ses activités essentielles ou de ses initiatives secondaires, les gouvernements devraient résister à la tentation d'intervenir.

Bien que la fidélité à ce principe varie selon les divisions, la haute direction d'Imasco s'est fermement engagée à le respecter. En 1975, Paul Paré, président et directeur général, déclarait ce qui suit :

" Notre groupe de direction, ayant déterminé le cadre dans lequel nous sommes libres d'agir, croit que le secteur privé doit être libre de prendre ses propres initiatives afin de pouvoir répondre aux attentes

de tous les publics qu'il tente de servir ... Parmi celles-ci se rangent les responsabilités sociales, qui sont relativement nouvelles et auxquelles nous accordons une attention aussi grande qu'à la nécessité de réaliser des bénéfices. "

Malgré cet engagement d'Imasco, la compagnie reconnaît que tout programme valable de responsabilité sociale doit être mis en oeuvre graduellement, de crainte qu'une intervention continue ne sape, chez les gestionnaires, le sens de la responsabilité vis-à-vis de l'expansion de la rentabilité.

Le but ultime d'Imasco est de parvenir à ce que même la plus petite unité accorde à ses propres domaines de responsabilité sociale une attention aussi grande que celle qu'essaie d'accorder actuellement Imasco au niveau de l'entreprise.

A l'heure actuelle, on tient compte de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le processus de la prise de décisions et ce, surtout, grâce à un effort conscient de la part du chef de la direction, des membres du conseil exécutif (composé des chefs des trois divisions et du chef de la division des finances) et du chef du service des relations publiques, lequel assiste aux réunions du conseil exécutif et du conseil d'administration. Lorsque des problèmes surgissent entre deux réunions plénières du conseil d'administration, on fait appel aux directeurs extérieurs, lesquels communiquent leurs avis de vive voix, à des réunions du conseil.

Les définitions de la responsabilité de société étant imprécises, on aborde avec prudence certains domaines d'engagement possibles. Imasco n'a entrepris aucune " vérification sociale " en règle, à cause surtout de l'incertitude qui entoure la nature et la portée d'une telle " vérification ".

Programmes spéciaux

Les meilleurs exemples peut-être de la réaction spéciale d'Imasco face à la responsabilité sociale concernent l'habitude de fumer la cigarette. Ces préoccupations ont pris un double aspect : les effets de la cigarette sur la santé et l'usage de la cigarette comme cause d'incendies.

a) Précautions contre les incendies

C'est au début des années 1950 que s'est répandue l'idée selon laquelle l'usage de la cigarette est cause d'incendies. Plusieurs incendies dont on n'avait pu déterminer l'origine ont été imputés à la cigarette. On a alors proposé l'adoption de produits auto-extincteurs et d'autres restrictions aussi peu pratiques. Les recherches d'Imperial Tobacco ont abouti à la conclusion que la cause directe de l'incendie n'était pas la cigarette, mais le fumeur négligent.

En collaboration avec les services des incendies partout au Canada, Imasco a lancé une campagne de prévention des incendies grâce à la publicité dans les journaux, sur les affiches et sur les paquets de cigarettes.

b) La santé

Pour répondre aux arguments de ceux qui prétendent que la cigarette cause le cancer des poumons, l'industrie de la cigarette a suivi l'exemple d'Imperial, qui avait pris l'initiative d'instituer un fonds de recherche pour trouver des preuves cliniques et scientifiques qui appuieraient ou désavoueraient ces suppositions. Imperial avait déclaré que si on parvenait à démontrer qu'un élément de la cigarette pouvait entraîner cette maladie, il pourrait être éliminé. Or, malgré leur intensité et leur envergure, les recherches scientifiques n'ont donné aucun résultat concluant.

Entre temps, les pressions exercées par le public et par le gouvernement n'ont cessé de s'intensifier, et l'industrie, tout en continuant d'accorder son appui à toute recherche considérée comme valable par des autorités indépendantes, a reconnu que la modification du produit pouvait aider à combattre des effets que l'on disait nuisibles. Grâce à des restrictions volontaires sur le plan de la commercialisation, à la modification du produit et à d'autres mesures proposées par les services d'hygiène, l'industrie a essayé de servir les six millions de Canadiens qui ont choisi de fumer, tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs fixés par les services de santé, c'est-à-dire de fabriquer des produits jugés moins dangereux.

c) Participation communautaire

L'étendue et la qualité de l'apport d'Imasco aux collectivités où elle poursuit ses activités varie d'une division à l'autre. Chaque division a élaboré des programmes spéciaux pour faire face aux problèmes qui ont pu surgir.

Par exemple, Unico a commandité, dans la région de Toronto-Hamilton, des émissions de télévision consacrées aux valeurs culturelles de la collectivité italienne la plus importante au Canada. Dans les domaines des sports, du bien-être et de la récréation, Unico a également appuyé des initiatives lancées par la collectivité italo-canadienne. Unico a aidé et a appuyé les demandes soumises au comité des dons d'Imasco, en vue de la fondation à Toronto d'une maison de retraite pour vieillards et de l'institution d'une fédération canadienne des associations et sociétés italiennes régionales.

De même au Québec, Grissol a joué un rôle de premier plan dans la campagne de financement de la division provinciale de la Fondation des maladies du coeur. Dernièrement, à l'occasion des Jeux olympiques, Grissol, qui avait fermé son usine pour les vacances d'été, a offert ses terrains de stationnement aux véhicules spéciaux qui transportaient sur les lieux des milliers d'handicapés. Les parcs de stationnement de Grissol-Viau n'étant situés qu'à quelques rues du stade olympique, les associations qui s'intéressent aux handicapés ont pu ainsi résoudre un problème difficile grâce à l'aide de ces compagnies.

d) Les dons

Le budget consacré aux dons, par Imasco, est administré par un comité composé de représentants de toutes les divisions. Renseignements pris auprès des directeurs régionaux et d'autres sources, le comité répartit les contributions, qui s'élèvent chaque année à environ \$400 000. L'attribution des fonds échappe à toute influence commerciale. Il arrive souvent qu'une aide est accordée à des organismes dont l'attitude avérée et la publicité s'opposent aux activités commerciales générales de la compagnie, telles la Société canadienne du cancer et à la Fondation du coeur.

Réactions particulières sur le plan administratif

Imasco n'a pas de service des affaires publiques comme tel. La plupart des fonctions dans ce domaine sont confiées au chef de la direction, appuyé du service des relations publiques. La division du tabac a son propre service des affaires publiques, qui comprend les relations avec le public et la collectivité, les communications avec les employés et un service des projets spéciaux qui dirige, entre autres, le programme d'octrois d'Imperial Tobacco pour la recherche sur l'environnement. Le service des affaires publiques d'Imperial suit de près l'évolution sociale du Québec, étant donné que le siège social et la plupart des usines sont situés dans cette province. C'est ce qui a permis à Imperial de prévoir le bill 22.

La section canadienne de la division des produits alimentaires comprend un service des relations publiques établi chez Grissol, au Québec. Chez Unico Foods, à Toronto, cette fonction est confiée au président. La division des produits alimentaires utilise, au besoin, les ressources du service des relations publiques d'Imasco.

La division du commerce de détail n'a pas de préposés aux relations ou aux affaires publiques. Dans la plupart des cas, cette responsabilité est confiée au chef de la direction de chaque compagnie, lequel s'en remet, au besoin, au chef de la division. Le service des relations publiques situé au siège social d'Imasco vient en aide à la division du commerce de détail.

Problèmes et perspectives

Pour Imasco, le principal problème en matière de responsabilité sociale consiste à cerner, au-delà de ses activités essentielles, des champs d'action appropriés. Elle s'est mise en frais, par exemple, de fournir du personnel dirigeant, de l'argent et des spécialistes dans des domaines tels que la réhabilitation des toxicomanes, les enregistrements sonores destinés aux étudiants universitaires aveugles et la création d'une banque de données permettant de rationaliser la réaction aux besoins d'assistance sociale.

Imasco ne croit pas que l'intégration de la responsabilité sociale à la planification générale est une stratégie appropriée.

L'adaptation aux circonstances et aux besoins de l'heure, tactique traditionnelle de l'entreprise, est probablement la ligne de conduite la plus pratique et la mieux inspirée.

INCO LIMITED
ETUDE DE CAS

L'exploitation minière, une des industries les plus importantes au Canada, est la principale activité de Inco Limited, premier producteur et distributeur de nickel au monde. L'exploration, la mise en valeur et la production sont concentrées dans la région de Sudbury en Ontario et dans la région de Thompson, au Manitoba.

Société canadienne, Inco a aussi des intérêts miniers en Indonésie et au Guatemala. Important producteur de cuivre et de platine, Inco possède de grandes raffineries à Port Colborne, à Sudbury et à Thompson, au Canada, et à Clydach et à Acton, au Royaume-Uni, ainsi que deux laminoirs, l'un à Huntington, en Virginie occidentale, et l'autre à Hereford, en Angleterre.

En 1974, Inco se portait acquéreur de ESB Incorporated, important producteur de batteries établi aux Etats-Unis, au Canada, au Mexique et dans plusieurs autres pays. Inco a acheté récemment Daniel Doncaster & Sons Limited d'Angleterre, fabricants de produits forgés et usinés.

Les autres filiales principales ont leurs bureaux à New York, à Londres, à Djakarta au Guatemala.

Inco Limited employait, au 31 décembre 1975, 37 755 personnes dans les secteurs des métaux primaires, de l'emboutissage des métaux et dans des industries connexes. De ce total, 23 971 employés se trouvent au Canada, 8 214 au Royaume-Uni, 4 004 aux Etats-Unis et 1 566 dans d'autres pays. En outre, les activités de ESB, qui se déroulent à l'échelle mondiale, nécessitent un effectif qui, au 31 décembre 1975, comprenait 15 760 personnes. A la fin de 1975, plus de 64 % des 84 369 actionnaires de la compagnie étaient des Canadiens.

Philosophie de la responsabilité de l'entreprise

Même si les usines de Inco sont situées dans divers pays, elles font partie d'une organisation unifiée et ont les mêmes objectifs. Ceux-ci sont

étroitement liés au bien-être des employés, ainsi que des collectivités et des gouvernements des pays d'accueil.

Dans ses relations avec les diverses collectivités, Inco s'efforce de maintenir un haut niveau d'éthique professionnelle.

En ce qui concerne les actionnaires, Inco s'efforce de réaliser, à long terme, un accroissement des bénéfices et un rendement des avoirs suffisants pour attirer et garder les capitaux d'investissement dont elle a besoin. Elle s'est engagée à porter au maximum le rendement aux actionnaires en maintenant un sain équilibre entre le ratio des dividendes aux bénéfices et le réinvestissement de ces derniers à des fins d'expansion.

Inco s'est engagée à assurer un milieu de travail qui permet d'attirer, de former et de retenir un personnel compétent à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour atteindre ses objectifs, Inco doit pouvoir compter sur des employés compétents. C'est pourquoi elle cherche à créer un milieu de travail qui offre à chacun la possibilité d'atteindre ses objectifs professionnels tout en collaborant à ceux de la société. Conformément à ses principes, Inco offre des salaires et des avantages qui sont concurrentiels sur les marchés du travail d'où proviennent les employés, justes par rapport au rendement et équitables au sein de l'organisation; fournit l'occasion à chaque employé de se perfectionner et de retirer une satisfaction professionnelle de l'accomplissement de son travail et aide les employés à développer leurs aptitudes latentes en leur assurant une formation appropriée, l'occasion de s'épanouir et d'apprendre, ainsi que des chances d'avancement; observe et respecte les lois et les coutumes locales et ne fait pas de distinctions fondées sur la race, la couleur, les croyances, le sexe, l'âge ou l'origine nationale; établit avec ses employés des rapports de confiance vraiment constructifs, observe des méthodes de travail efficaces et réduit au minimum les arrêts de travail; fournit des installations et assure des conditions de travail qui répondent aux normes de santé et de sécurité et contribuent au bien-être général des employés.

Dans ses rapports avec les clients, Inco offre à des prix concurrentiels, et sans négliger l'aspect lucratif, des produits qui répondent aux exigences du client. La qualité de ses produits et du service sont les gages de saines relations avec les clients.

A titre de personne morale ayant des responsabilités au sein des localités et des pays où elle exerce ses activités, la société Inco se préoccupe des besoins et des objectifs locaux. Pour faire oeuvre constructive au sein de ces localités et de ces pays, Inco lance des programmes destinés à renseigner le public, les gouvernements et les groupes intéressés sur ses objectifs et sur ses activités en matière de responsabilité sociale, afin de s'assurer, le plus possible, leur bienveillance, leur respect et leur collaboration.

Inco choisit des fournisseurs de produits, de services et de crédit qui ont bonne réputation et cherche à établir avec eux des rapports mutuellement équitables et satisfaisants.

Programmes spéciaux

a) L'environnement

Inco a joué et continue de jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la lutte contre la pollution. L'envergure du programme de la compagnie pour réduire au minimum son impact sur l'environnement est très étendue et va bien au-delà des préoccupations générales au sujet de la pollution de l'air et de l'eau.

Par exemple, Inco a mis au point un programme pour régénérer les terres recouvertes de résidus et de déblais provenant de l'exploitation minière. Le programme, qui comprend l'ensemencement en herbages et en céréales de ces régions, est le résultat d'une trentaine d'années de recherches.

Inco a également adopté des systèmes de dépollution dans la plupart de ses établissements importants. A Copper Cliff par exemple, l'installation de bassins souterrains pour clarifier l'eau à la mine du Nord a permis de recycler plus de 100 millions de gallons d'eau.

L'effluent émanant de l'usine de traitement des eaux usées de Copper Cliff est également recyclé et utilisé dans les usines de la compagnie; pour améliorer la qualité de l'air, une cheminée a été installée au coût de 25 millions de dollars afin de réduire les concentrations au sol de gaz de fonderie non récupérés.

En 1976, Inco a décidé de dépenser 20 millions de dollars pour des programmes de dépollution dans ses installations de Sudbury, de Port Colborne et de Thompson.

b) Les dons

La société Inco prend ses responsabilités sociales au sérieux dans les nombreuses localités où elle est présente. Aider ces localités à se développer et à prospérer est considéré comme une responsabilité importante par la compagnie et par ses employés, lesquels sont encouragés à participer activement aux principales activités communautaires et font partie d'organisations diverses.

Grâce à un vaste programme de dons dont le budget annuel dépasse 2 millions de dollars, Inco participe à une foule de programmes économiques, sanitaires, culturels et éducatifs.

Par exemple, plusieurs universités importantes du Canada, des Etats-Unis et du Royaume-Uni bénéficient de fonds accordés par Inco. En outre, celle-ci participe au financement de programmes tels que la Fondation de l'industrie minière canadienne pour l'enseignement, les Relations canado-américaines et le Centre d'études précambriennes. En outre, des bourses offertes à l'échelle mondiale aident des centaines d'étudiants universitaires, tant ceux de l'Ecole des mines d'Haileybury que ceux du Center for Earth and Planetary Physics de l'université Harvard.

L'aide au développement de la culture canadienne est également primordiale. Parmi les différentes organisations appuyées par la compagnie, on trouve le Shaw Festival de Niagara-sur-le-Lac, l'orchestre symphonique de Djakarta, le Centre Lincoln, le National Ballet of Canada, la campagne en faveur de la cathédrale Saint-Paul, les Huntington Art Galleries et le Northern Lights Film Festival de Sudbury.

En outre, des centaines de programmes d'assistance sociale et communautaire bénéficient de dons de la compagnie. Inco vient en aide, par exemple, au Opportunities Industrialization Center, à Action, Inc. de Huntington, au Welsh Rugby Union Charitable Trust du Royaume-Uni, à la Big Brother Association, aux groupements de citoyens de l'âge d'or, au YMCA et à la société John Howard.

Inco a concentré ses efforts sur de nombreux programmes relatifs à la santé, dont la Croix-Rouge, l'Association pour les déficients mentaux, l'Armée du Salut et la Société canadienne du cancer; elle appuie les campagnes de Centraide là où elle exerce ses activités.

Etant donné que les activités de Inco se font à l'échelle mondiale, la compagnie accorde une aide spéciale aux organisations vouées à l'entente et la coopération internationales. Inco aide le Service universitaire canadien outre-mer, la Fondation canadienne des Jeux olympiques, le Council on Foreign Relations Inc. et l'Institut royal des Affaires internationales.

Le Metro Zoo Fund de Toronto est l'une des nombreuses organisations qui ont été aidées grâce au programme de dons offerts par Inco, dans le cadre de l'appui que la compagnie accorde aux activités municipales. Les autres groupes que le programme a aidés comprennent l'Association des parcs nationaux et provinciaux, la Manitoba Forestry Association et la West Virginia Research League.

Inco administre son programme de dons depuis ses sièges sociaux de Toronto et de New York et de ses deux divisions canadiennes, situées en Ontario et au Manitoba. En Europe, ce sont les bureaux de Londres et de Hereford, au Royaume-Uni, qui gèrent les dons de la compagnie. D'autres programmes de dons existent en Indonésie et au Guatemala.

Inco a pris part à la campagne destinée à soulager la souffrance générale causée par le tremblement de terre qui a dévasté le Guatemala au début de 1976.

La compagnie s'efforce de bien servir les localités où elle exerce ses activités. Les cadres supérieurs et les employés de Inco sont très actifs au sein de ces collectivités. Par l'attention profonde qu'elle porte à son rôle social, la compagnie est le type même de l'entreprise moderne.

Inco et d'autres compagnies minières canadiennes participent directement ou indirectement au bien-être économique de la nation. Grâce à ses activités, Inco crée des emplois à l'intérieur et à l'extérieur de l'industrie minière, appuie les réseaux de transport et de communications, assure des marchés à une grande variété de produits et de services canadiens, accroît les recettes fiscales de l'Etat et gagne des dollars qui contribuent à rendre plus favorable la balance des paiements.

JOHN LABATT LIMITEE
ETUDE DE CAS

John Labatt Limitée (JLL) est une société de gestion canadienne diversifiée dont le siège social est situé à London, en Ontario. C'est dans cette ville, que en 1828, la compagnie s'est lancée en affaires en tant que brasserie régionale. Aujourd'hui la société est organisée en trois groupes d'activités distincts : la bière, les aliments et les produits agro-industriels. Actuellement, JLL emploie plus de 11 000 personnes au Canada et environ 1 500 à l'étranger. La compagnie compte plus de 14 000 actionnaires dont plus de 95 % sont des Canadiens.

Au cours de l'exercice financier terminé le 30 avril 1976, JLL a réalisé un chiffre d'affaires de 835 millions de dollars, réparti à peu près également entre le brassage et les autres divisions. Le revenu net après impôts s'élevait à 24,3 millions de dollars.

La philosophie de la gestion interne de JLL met l'accent sur la décentralisation du pouvoir décisionnaire au niveau de l'exploitation; toutefois, la direction de l'entreprise se réserve le pouvoir de considérer les questions qui influent de façon importante sur la marche de l'entreprise ou son expansion à long terme.

Le président et quelques autres membres de la haute direction forment le groupe social chargé de l'administration courante de la compagnie. Ceux-ci et les trois présidents de groupe (qui sont aussi les principaux vice-présidents de JLL) constituent le comité de gestion chargé des affaires qui intéressent l'ensemble de la compagnie, l'élaboration de la politique sociale et la révision périodique des plans d'exploitation des divisions et de leurs résultats.

Le conseil d'administration de JLL joue un rôle particulièrement important; il aide à déterminer le processus d'expansion, prévoit l'orientation de l'entreprise et fournit des conseils et des recommandations utiles à la gestion. Bien que le conseil d'administration ait un rôle principalement consultatif, il participe de façon importante à la gestion de l'entreprise, particulièrement dans le domaine de la responsabilité sociale.

Grâce à son comité de la responsabilité publique, le conseil d'administration étudie les lignes de conduite et les pratiques courantes de la compagnie concernant le milieu physique, social et politique, spécialement celles qui concernent le travail, l'égalité des chances d'emploi, la protection du consommateur, les relations publiques, les dons de charité et les relations avec les gouvernements. Le comité de la responsabilité publique analyse aussi l'impact des projets de loi qui peuvent avoir des répercussions sociales sur la compagnie.

Les préoccupations particulières de JLL pour l'intérêt public et la responsabilité sociale résultent d'un ensemble de facteurs et de circonstances historiques, dont les suivants :

- . le succès et l'expansion de l'entreprise, spécialement au cours des trente dernières années;
- . l'orientation centrée sur le consommateur, dans la plupart des entreprises de JLL;
- . la réglementation rigoureuse de la division la plus importante et la plus ancienne de JLL par des organismes qui sont particulièrement sensibles à l'intérêt public;
- . la renommée de l'entreprise, en raison de son importance et de la nature de ses affaires.

Il y a lieu de faire remarquer aussi que les pressions du marché ont elles-mêmes contribué à rendre JLL consciente de ses responsabilités sociales. De nombreux rivaux importants de Labatt, du point de vue tant du capital que des marchés, ont eu tendance à administrer leurs affaires avec un sens aigu de leurs responsabilités et à agir d'une façon extrêmement progressiste; or, cette concurrence a aidé à développer chez JLL un sens marqué de ses propres responsabilités.

C'est en grande partie à cause de ces facteurs que la direction de JLL est très consciente de l'étendue de ses obligations sociales et qu'elle se reconnaît aussi certaines responsabilités particulières.

En ce qui concerne l'analyse et la planification de sa responsabilité sociale, la compagnie considère qu'elle est engagée dans un processus en évolution.

Philosophie de la responsabilité sociale

La philosophie de JLL au sujet de la responsabilité sociale repose sur la simple conviction selon laquelle l'entreprise exercera ses affaires pendant longtemps. JLL compte bien faire partie de la collectivité sociale et politique canadienne, pour le meilleur et pour le pire, aussi longtemps que cette collectivité existera. C'est pourquoi JLL croit que son utilité, au sein de la collectivité qu'elle sert, pourra disparaître si la compagnie et sa direction ne s'intéressent pas aux affaires et aux problèmes de cette collectivité, et ce, dans toute la mesure où une bonne pratique des affaires le

permet. Le jour où la compagnie ne sera plus utile à la collectivité, ce sera la stagnation permanente.

A l'avenir, les sociétés vont être évaluées à partir d'un ensemble de critères plus larges que dans le passé. JLL le reconnaît bien et c'est là un facteur important de sa philosophie en matière de responsabilité sociale.

La direction a pour mission de réévaluer sans cesse l'expression dans toute la mesure où une bonne pratique des affaires le permet. Evidemment, là où la concurrence est très vive, les préoccupations sociales doivent céder le pas aux questions économiques, étant donné que la situation concurrentielle et les résultats financiers sont les signes infaillibles de la prospérité immédiate et à long terme d'une entreprise.

Programmes spéciaux

La plupart des réactions de JLL aux problèmes de la responsabilité sociale ont pris naissance au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau des groupes ou divisions. Cependant, comme dans la plupart des régimes décentralisés, les services d'exploitation ont pris des initiatives en certains domaines, particulièrement en ce qui a trait à leur propre milieu.

Pour la planification et l'organisation de programmes spéciaux de responsabilité sociale, JLL a réparti ses activités en quatre secteurs principaux :

- . les programmes concernant les employés;
- . les programmes relatifs à l'environnement;
- . les dons;
- . la participation communautaire.

a) Les programmes concernant les employés

En plus des programmes habituels concernant les salaires et les avantages sociaux, offerts par la plupart des compagnies, JLL a réalisé un certain nombre de programmes conçus pour répondre aux besoins particuliers de différents groupes d'employés au sein de l'effectif global. Par exemple, la compagnie accorde une attention spéciale à chaque retraité et lui vient en aide lorsque la situation l'exige.

La santé est aussi une préoccupation majeure. La compagnie met graduellement à la portée de tous les employés un vaste programme de conditionnement physique que dirigent les instructeurs à plein temps. La compagnie a aussi mis en oeuvre un important programme d'hygiène du travail qui comprend un programme complet de traitement de l'alcoolisme.

Dans le domaine de l'éducation, JLL encourage les employés à suivre des cours grâce à divers programmes d'assistance et elle offre en plus des

bourses d'études aux enfants des employés. Au cours des mois d'été, ces derniers peuvent visiter le Canada en profitant d'un programme spécial financé par la compagnie.

b) Les programmes relatifs à l'environnement

La politique de JLL au sujet de l'environnement a été formulée de façon précise dans les termes suivants :

" Dans les limites que détermine la bonne pratique des affaires, la compagnie a comme principe ... d'abaisser la pollution à un niveau acceptable, voire d'éliminer toute forme de pollution quand la chose est possible. Une collaboration étroite avec le gouvernement, à tous les paliers, avec l'industrie et avec le public en général est essentielle au maintien des niveaux de pollution dans les limites permises et à la mise au point éventuelle de politiques, de méthodes et de matériel qui permettront de contrôler l'environnement. "

La responsabilité de réaliser cette politique s'étend jusqu'au niveau des divisions et elle est partagée par le vice-président (ingénierie). Les dépenses afférentes à la lutte contre la pollution sont officiellement révisées par le siège social, chaque année, et représentent habituellement de 3 à 5 % de l'ensemble des immobilisations.

Plus récemment, à l'instigation du président, un programme interne de conservation de l'énergie a été lancé en vue de découvrir des méthodes qui permettront de réduire l'utilisation d'énergie au sein de l'entreprise.

c) Les dons

La politique de JLL est de remettre à la collectivité au moins un pourcentage prévu des bénéfiques avant impôts. Actuellement, le budget destiné aux dons de JLL équivaut à 1,6 % du revenu brut de l'entreprise. L'affectation de ces fonds est coordonnée au niveau de toute l'entreprise, mais l'apport des divisions est néanmoins important.

La majeure partie de l'aide accordée par JLL touche les domaines suivantes : santé et bien-être, éducation, culture, civisme et sports à l'échelle nationale. De tous ces secteurs, la santé et le bien-être ont reçu le plus fort montant, soit environ \$277 000 au cours de l'exercice financier 1975.

Le domaine de l'éducation est aussi un bénéficiaire important. Depuis 1966, JLL a accordé 1,5 million de dollars aux établissements d'enseignement postsecondaire et, actuellement, la compagnie apporte plutôt son appui à des projets universitaires qu'à des programmes d'investissements ou immobiliers.

Les dons aux organismes culturels se font plus nombreux et plus importants, en partie pour répondre à une diminution des dépenses publiques dans ce domaine.

Un principe clé de la philosophie de JLL au sujet des dons consiste à appuyer des institutions qui pourront éventuellement subvenir à leurs propres besoins.

d) La participation communautaire

La participation de JLL à la vie de la collectivité est peut-être le programme le plus important de tous ceux que la compagnie a entrepris, car sa mise en oeuvre incombe à toute la direction. Le rôle de la haute direction est de créer un climat et de donner une orientation de nature à favoriser la participation.

Tous les employés sont encouragés à participer aux affaires de la collectivité. L'affiliation à un parti politique est également bien vue. En général, la compagnie est assez bien disposée à accorder aux employés qui le désirent la permission de s'absenter pour participer à l'activité communautaire.

La compagnie s'attend à ce que les membres de la haute direction prennent une part active aux affaires communautaires, si ce n'est que pour se tenir au courant de la vie de leur collectivité.

Il faut préciser deux points au sujet de la participation communautaire, en ce qui concerne le temps et l'argent de la compagnie. Premièrement, la direction de l'entreprise doit voir à ce que, en tout temps, cette participation reste distincte de la promotion de la compagnie ou de ses produits. Certains programmes ont été annulés parce que cette ligne de démarcation était devenue trop floue au niveau de l'exploitation. Deuxièmement, et cela est plus important à long terme, la meilleure façon pour la compagnie de jouer un rôle positif dans la vie des diverses localités où elle exerce ses activités, c'est d'être vigilants. Il n'existe, pour ce programme, ni liste de contrôle ni plan particulier.

Les réactions particulières sur le plan administratif

Chez John Labatt Limitée, la gestion de la responsabilité sociale comprend trois fonctions principales :

- a) veiller à ce qu'un personnel suffisant se consacre aux affaires publiques et à la collecte des renseignements qui sont indispensables pour garder l'organisation en rapport avec les secteurs extra-commerciaux de la société;
- b) s'assurer que la participation aux affaires publiques fasse partie intégrante du processus décisionnel;
- c) encourager le dialogue sur les affaires publiques entre le siège social et les services d'exploitation.

Ces vastes responsabilités sont partagées par deux groupes : le comité de la responsabilité publique du conseil d'administration de JLL et le service des affaires de la corporation.

Ce dernier a quatre principaux champs de responsabilités :

- a) communiquer avec les actionnaires et la collectivité des investisseurs en général;
- b) diriger les programmes de relations publiques;
- c) aider la direction centrale et les divisions à cerner et à interpréter les questions du secteur public qui touchent l'entreprise;
- d) appliquer le programme de dons de la corporation et coordonner ceux des divisions.

En matière de responsabilité sociale, le service des affaires de la corporation joue un rôle purement consultatif. Sa mission consiste à fournir à la direction des données pertinentes sur l'intérêt public et sur la façon dont les activités et les pratiques de JLL reflètent cet intérêt.

Il n'incombe pas au service des affaires de la corporation de voir si celle-ci exerce vraiment ses activités dans l'intérêt public. Cette responsabilité est nettement du ressort des dirigeants de l'exploitation.

Le comité de la responsabilité publique du conseil d'administration de JLL, institué en 1974, est un autre centre d'activité en ce qui concerne les affaires publiques. Il comprend sept des 16 membres du conseil d'administration, dont le vice-président du conseil et cinq directeurs de l'extérieur; il se réunit officiellement au moins une fois par trimestre afin d'analyser les questions relatives aux affaires publiques et de faire des recommandations à ce sujet.

Au cours de l'année écoulée, les sujets suivants ont figuré à l'ordre du jour :

- a) étude des activités concernant les dons de charité et formulation de recommandations invitant la direction à poursuivre la recherche et à trouver de nouvelles orientations;
- b) analyse des attributions de la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés et de leur incidence sur la compagnie et formulation de recommandations indiquant à la direction les mesures qu'elle pourrait prendre;
- c) étude du rapport annuel du directeur du service de santé et en particulier des programmes relatifs à la protection de l'ouïe, à l'alcoolisme et à la santé physique et approbation de ces programmes;
- d) analyse des lois canadiennes sur les dons à des fins politiques et formulation de recommandations à la direction, au moment où elle doit préciser certains aspects de son activité dans ce domaine;

- e) étude des relations de JLL avec la Commission de lutte contre l'inflation;
- f) étude des activités du bureau des affaires de la corporation en ce qui concerne les relations avec les gouvernements;
- g) étude et appui du programme de formation en économie d'entreprise à l'intention des employés;
- h) étude de la façon dont s'y prend JLL pour mettre au point un plan plus explicite en ce qui concerne les affaires publiques;
- i) formulation de recommandations à l'intention de la direction afin de l'aider dans son étude sur la recherche concernant les attitudes du public face aux entreprises.

Bien que le comité du conseil se limite à analyser les questions et à formuler des recommandations, il a proposé un certain nombre d'initiatives concernant la responsabilité sociale. C'est à cause des connaissances et de l'expérience variées accumulées par les membres du conseil en participant à d'autres conseils ou à d'autres directions, dans d'autres régions du pays, que le comité est essentiel aux cadres actuels de l'entreprise.

Les problèmes et les perspectives

JLL occupe certainement un rang assez élevé parmi les entreprises canadiennes qui ont réagi au problème de la responsabilité sociale, mais l'intégration formelle de sa réaction dans la planification générale de la compagnie se fait graduellement. Bien que JLL planifie ses affaires publiques pour chaque année et même pour des périodes plus longues, elle n'a pas de plan de responsabilité sociale comme tel s'étendant sur une période de trois à cinq ans. Or, la compagnie commence à penser qu'elle devrait élaborer un tel plan.

Le principal obstacle à l'accroissement de la participation sociale de JLL est en réalité un obstacle d'ordre général, auquel fait face tout le monde des affaires; il s'agit de relever les critères qui servent à juger la personne morale. Evidemment, JLL est d'abord comptable à ses actionnaires. Mais pour tenir compte à la fois des intérêts des investisseurs et de ceux de la société, il importe de mettre au point pour apprécier l'engagement social, une méthode semblable à celle qui sert à évaluer des réalisations que les investisseurs connaissent bien. Les stimulants auxquels une entreprise réagit chaque jour n'ont guère pour effet de susciter chez elle un comportement social de haute volée.

Il serait très intéressant de suivre les progrès réalisés par deux ou trois fonds mutuels qui, aux Etats-Unis, essaient de classer les investissements à la fois en fonction de la responsabilité sociale des compagnies et selon des critères habituels. De telles initiatives sont importantes et devraient venir du monde des investisseurs. De son côté, le gouvernement pourrait fort bien imposer sa propre solution, mais c'est là une éventualité à laquelle JLL s'opposerait en principe parce que, à son avis, ce serait certainement le commencement de la fin pour le marché libre des capitaux.

LA BANQUE ROYALE DU CANADA
ETUDE DE CAS

La Banque Royale du Canada est une banque internationale importante qui offre tous les services bancaires au Canada et à l'étranger. L'entreprise est la plus grande banque canadienne quant au total de l'actif et des dépôts et elle occupe le cinquième rang parmi les banques de l'Amérique du Nord en ce qui concerne le total des dépôts.

Au 31 juillet 1976, la banque avait un actif total de 27,8 milliards de dollars, y compris des prêts s'élevant à 17,3 milliards de dollars. Le total des dépôts atteignait 25,3 milliards de dollars. L'effectif, qui est réparti partout dans le monde, comprend plus de 32 000 employés; environ les neuf dixièmes sont au Canada.

La banque a plus de 1 400 succursales dans plus de 700 localités à travers le pays. Ses affaires internationales comprennent l'exploitation à l'étranger de 88 succursales de la banque elle-même, en plus de 89 succursales de filiales et de banques affiliées, situées dans 38 pays différents. Elle compte aussi des agences et des représentants dans 12 centres financiers importants situés dans différentes parties du monde. La banque correspond régulièrement avec plus de 4 000 banques dans le monde entier.

La Banque Royale est la propriété de 32 330 actionnaires dont 84 % ont des adresses au Canada. Les actions détenues par des fonds de pension et des institutions représentent des milliers d'autres personnes. Les actions de la banque sont cotées aux bourses de Montréal, de Toronto, de Winnipeg, de Calgary et de Vancouver, ainsi qu'à celle de Londres.

Les origines de la banque remontent à 1864, alors que huit hommes d'affaires de Halifax, en Nouvelle-Ecosse, se sont associés. En 1869, la société fut constituée en corporation par charte fédérale sous la raison sociale de Merchants Bank of Halifax.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

Bien que l'expression responsabilité sociale de l'entreprise soit relativement récente, la banque est consciente des dimensions sociales de ses activités depuis bien des décennies. Durant tout ce temps, ou à peu près, elle a fonctionné sans service spécial pour contrôler ses activités en matière d'engagement social.

La position de l'entreprise sur ce problème s'est cristallisée à la fin des années 1960, alors que les membres de la haute direction se sont réunis périodiquement pour discuter de l'évolution du rôle des affaires dans la société. Ces discussions ont abouti à la création du service des affaires publiques, première structure formelle de la banque chargée, à plein temps, d'orienter les programmes de participation sociale.

Un des principaux objectifs du service des affaires publiques est de mettre au point des méthodes éprouvées qui permettent d'atteindre les buts de l'institution en matière de responsabilité sociale. Idéalement, de telles méthodes devraient, selon la banque, lui assurer une meilleure souplesse administrative et lui permettre de s'adapter plus rapidement au changement et, en fin de compte, de pénétrer plus profondément sur ses marchés. Essentiellement, ces solutions entraînent des pratiques bancaires nouvelles ou modifiées qui visent à contrecarrer les effets sociaux peu souhaitables qui peuvent se faire sentir en tant que répercussions secondaires de l'activité bancaire principale. En même temps, le service a pour but d'obtenir une meilleure productivité grâce à la participation active du personnel.

Autre considération, évidente peut-être : les propositions du service des affaires publiques devraient être conformes aux buts stratégiques de l'entreprise. En tout, la banque a déterminé 60 objectifs dont un grand nombre reflètent des niveaux souhaitables de rendement financier.

En 1974, après une étude sérieuse par la haute direction, la Banque Royale a décidé de consigner d'une façon formelle ces objectifs, qui avaient d'ailleurs régi ses activités depuis quelque temps déjà. Adoptés par la banque pour déterminer l'orientation de ses activités sociales, ces objectifs sont ici publiés pour la première fois.

L'objectif général de la Banque Royale a été défini en ces termes :

" Notre objectif global est d'assurer la survie et la permanence d'une entreprise libre et progressiste, grâce à la rentabilité à court et à long termes, de façon à ce que nous puissions assumer, dans la société, les responsabilités suivantes :

- . assurer aux clients actuels et futurs, partout dans le monde, les services financiers et bancaires les meilleurs et les plus variés possible;
- . fournir à chaque employé l'occasion de s'épanouir et lui assurer un juste salaire;
- . assurer en tout temps aux actionnaires un rendement intéressant;

- . agir comme une personne morale sérieuse dont les activités profitent à la collectivité, à la nation et à la société. "

Sept autres objectifs sont expliqués en détail sous les rubriques suivantes : trésorerie, commercialisation, gestion, ressources humaines, innovation, responsabilité à l'égard de la société et réputation. Pour être bref (tout en tenant compte de la valeur commerciale d'une connaissance suffisante de la stratégie adoptée), nous ne nous proposons pas de détailler ici tous ces objectifs. Néanmoins, l'un des grands principes est ainsi exposé :

" Notre objectif est de diriger notre entreprise de façon à favoriser la réalisation des buts de la société et à agir en bon citoyen.

" Plus précisément, la banque doit :

- . satisfaire aux besoins de services bancaires et financiers de façon à répondre aux attentes de la société;
- . prévoir et accepter la responsabilité des conséquences sociales et économiques directes et indirectes de nos décisions;
- . établir des rapports fondés sur la confiance et le respect mutuels avec tous les secteurs de la société qui ont un droit légitime sur nos intérêts, nos clients, nos actionnaires, les groupes d'intérêts particuliers, les gouvernements, les autres membres de la collectivité des affaires et la société en général, afin de bien comprendre leur point de vue au sujet des besoins de la société, d'expliquer le nôtre et de collaborer activement à la solution des grands problèmes qui se posent à la société;
- . appuyer les forces qui contribuent à assurer une société florissante. Nous entreprendrons les projets les mieux adaptés aux besoins de la société sans tenir compte nécessairement des avantages directs qu'ils pourraient nous valoir. Nous mettrons l'accent sur les domaines où nous sommes particulièrement compétents;
- . continuer à encourager nos employés à participer activement aux initiatives communautaires. "

Il ne s'agit là, évidemment, que d'une déclaration d'intentions devant servir à mesurer les réalisations. C'est néanmoins, à cette aune que la banque a décidé d'apprécier ses oeuvres et c'est dans ce sens qu'elle veut orienter les efforts de la direction et du personnel.

Programmes spéciaux

La banque a réagi à un certain nombre de préoccupations en adoptant des programmes qui abordent le problème en tenant compte de la nature fondamentale de l'entreprise. En un mot, l'entreprise s'est efforcée d'appliquer ses connaissances techniques particulières dans le domaine des affaires à la solution de problèmes d'ordre social plutôt que commercial.

Par exemple, s'étant rendu compte que l'administration de l'argent est un grave problème pour un grand nombre de citoyens à faibles revenus des régions pauvres, la banque a ouvert des succursales communautaires à Montréal, à Toronto et à Winnipeg. D'autres succursales seront bientôt ouvertes à Ottawa et à Vancouver. Ces succursales spéciales sont établies dans les régions où la population se compose en majorité de travailleurs à faibles revenus. Elles offrent des services financiers sur une base pratique aux assistés sociaux ainsi qu'aux travailleurs à faibles revenus qui ont toujours considéré les banques comme des institutions au service de la classe moyenne et, par conséquent, ne traitaient pas avec elles. La banque espère pouvoir ainsi contribuer à rapprocher ces populations défavorisées du niveau de vie de la population canadienne en général. Elle reconnaît d'emblée qu'elle n'agit pas par pur altruisme mais qu'elle veut étendre ainsi son marché.

Ces succursales communautaires sont mises sur pied et exploitées grâce aux conseils et à la collaboration des gens du milieu. Les citoyens de ces localités ont, dans le passé, choisi l'emplacement exact des succursales, participé à la planification de leur aménagement et décidé des genres de services qui seraient offerts ainsi que des heures des affaires. Ils ont des intérêts dans ces entreprises et font connaître leurs besoins à l'occasion de rencontres avec le personnel.

Il est un autre programme important et fructueux, mais quelque peu différent en principe de ce dernier, et que la banque a réalisé dans le domaine des emplois d'été. Il apporte une aide financière (de l'ordre d'environ 1,5 million de dollars) aux organisations communautaires et aux organismes sociaux, sous forme de salaires versés à des étudiants universitaires qui désirent s'intéresser à des problèmes sociaux urgents. Ces projets ne doivent pas figurer aux budgets des organismes et doivent favoriser une action innovatrice, c'est-à-dire représenter quelque chose que les organismes ont toujours voulu accomplir, mais qu'ils trouvaient trop coûteux. Ce programme s'ajoute à un autre vaste programme que la banque met en application à l'intérieur même de son organisation depuis de nombreuses années déjà et qui assure des emplois d'été à des milliers d'étudiants.

Il y a évidemment plusieurs autres programmes en cours. Par exemple, l'entreprise s'est engagée dans un programme d'action positive ayant pour but de perfectionner les employées pour qu'elles puissent occuper des fonctions comportant plus de responsabilités professionnelles, voire des postes de direction. Des cours complets de formation organisés par la banque elle-même leur sont offerts; en outre, elles peuvent suivre des programmes de formation dans des établissements reconnus, et la banque acquitte les frais de scolarité. On a fait des progrès importants dans ce domaine au cours des huit dernières années. Même si le personnel féminin a proportionnellement augmenté durant cette période, le nombre des femmes qui occupent des postes supérieurs a quadruplé.

C'est une tradition de longue date à la Banque Royale d'avoir un programme d'action positive afin de perfectionner tout le personnel. Chaque année, une somme d'environ 15 millions de dollars est affectée à des programmes de formation, des conférences organisées par la banque, ainsi qu'à des programmes de formation, des conférences, des cours etc., que les employés

peuvent suivre dans des établissements d'enseignement reconnus. Ces initiatives comprennent le Programme de bourses Muir organisé par la banque et selon lequel les employés qui désirent préparer un diplôme du cours secondaire ou obtenir un grade universitaire peuvent le faire gratuitement sans perte de salaire.

Réaction particulière sur le plan administratif

La principale mesure prise par la banque, sur le plan administratif, pour donner suite à sa perception de son rôle social a été d'instituer un service des affaires publiques dont l'objectif principal est d'apprécier de façon permanente l'impact social des activités bancaires, de créer au besoin des possibilités nouvelles et de les mettre à l'essai d'une façon pratique. Celles qui se révèlent avantageuses sont alors mises en application par les autres divisions de la banque en tant que pratiques commerciales normales.

Le service est complètement distinct de la fonction des relations publiques et des communications traditionnelles qui s'y rattachent. Afin d'éviter toute confusion, on a changé récemment le nom de ce service en celui de Groupe d'action de la politique sociale.

Voici en quoi consistent les objectifs de ce service :

- . faire face aux situations d'une manière constructive avant que des organisations permanentes soient formées pour obliger les sociétés à le faire;
- . établir des relations de travail avec les organisations et les groupes communautaires pertinents;
- . déterminer les politiques à suivre pour faire face aux problèmes sociaux de façon positive;
- . entreprendre la recherche et l'analyse des problèmes selon les besoins;
- . déterminer les effets secondaires et tertiaires des activités commerciales de la compagnie, afin de veiller à ce qu'ils s'harmonisent avec les buts sociaux des collectivités où l'entreprise exerce ses activités.

D'après l'exposé de ces objectifs, il est clair que la fonction relative aux affaires publiques n'est pas simplement une personne, un service ou un ensemble de projets. Il s'agit plutôt d'une méthode dynamique grâce à laquelle on s'efforce de considérer l'entreprise comme partie intégrante de tout le système social. Elle comprend :

- . un mécanisme à rétroaction qui interprète le système social à l'intention de la direction et vice versa;

- . une série de programmes destinés soit à éviter les effets secondaires indésirables de l'activité bancaire, soit à atteindre les buts souhaitables au point de vue social.

La Banque Royale a également constitué un comité de politique sociale au niveau du conseil; composé de cinq administrateurs, il a pour mission de surveiller et diriger les tendances de la banque en matière de responsabilité sociale. Il se réunit tous les trois mois ou plus souvent, au besoin, et il travaille en étroite collaboration avec le Groupe d'action de la politique sociale.

Problèmes et perspectives

Les premiers succès obtenus par la banque grâce aux succursales des milieux composés de personnes à faibles revenus ont démontré que cette innovation est un excellent moyen d'améliorer la participation sociale. Quoique la première succursale expérimentale ait été organisée au siège social, la responsabilité de son exploitation est maintenant décentralisée. Depuis, la banque a pris des mesures pour confier l'application de ce concept aux régions.

On est maintenant d'avis que les décisions relatives aux services bancaires communautaires doivent être prises au niveau le plus bas possible, afin qu'il soit tenu compte des besoins précis de la collectivité. C'est pourquoi la réalisation du projet a été confiée aux bureaux régionaux.

La banque songe à d'autres projets qui s'inspireraient de l'expérience acquise grâce aux succursales communautaires et au programme d'administration du budget familial, entre autres, à des prêts hypothécaires et à des prêts aux petites entreprises qui seraient accordés aux consommateurs qui ne répondent pas aux exigences habituelles, mais qui offrent néanmoins une garantie de solvabilité. En outre, la banque est en train d'appliquer aux autres succursales les principes concernant la participation du personnel et des membres de la collectivité qui découlent de l'expérience acquise grâce au programme des succursales communautaires, pour tenter d'améliorer le niveau de réaction général. Elle élabore des méthodes d'appréciation des aspects sociaux des pratiques bancaires, ainsi que des tendances qui se manifestent et des problèmes qui surgissent.

Le principal problème que la banque entrevoit pour le moment tient à la nécessité de mettre au point des procédés efficaces et bien définis pour évaluer le succès de ses programmes sociaux.

XEROX OF CANADA LIMITED
ETUDE DE CAS

Xerox of Canada Limited est une filiale possédée en propriété exclusive par Xerox Corporation, de Stamford, au Connecticut. La compagnie a été constituée en 1953, dans la province d'Ontario. Les ventes annuelles et les revenus provenant de la location dépassent 200 millions de dollars. L'effectif comprend 3 100 employés répartis dans 50 établissements, dont deux usines et un centre de recherche situés près de Toronto.

La compagnie vend ou loue toute une gamme d'appareils de photocopie générale ou spécialisée, ainsi que les fournitures connexes (toner, révélateur, papier), des systèmes de dactylographie électronique, des terminaux d'ordinateur et des dispositifs de fac-similé. Un photocopieur (Xerox 3 100) est fabriqué au Canada, 95 % des fournitures le sont aussi et le matériel de location est également réparé et remis à neuf au Canada.

La compagnie mère de Xerox of Canada est Xerox Corporation; elle possède en propriété exclusive ou partielle d'autres filiales un peu partout dans le monde. Xerox Corporation est aussi le seul propriétaire de Xerox Research Centre of Canada Limited qui exploite le laboratoire de recherches de Mississauga, en Ontario. En outre, la division de l'éducation de Xerox of Canada vend toute une collection de manuels destinés au cours élémentaire. Près de la moitié de ces livres sont rédigés par des Canadiens, les autres étant préparés ou adaptés à partir de sources américaines. La division vend aussi des cours à l'intention des adultes.

Depuis longtemps déjà, la compagnie sait qu'elle a des responsabilités vis-à-vis de la société, au-delà de son rôle purement économique. Elle accorde une attention toute particulière :

- . aux *Principes de conduite des entreprises internationales* du ministère de l'Industrie et du Commerce;
- . aux politiques linguistiques du Québec et aux pratiques de commerce et d'emploi qui s'y rattachent;

- . à l'impact des produits, des exploitations et des installations de la compagnie sur l'environnement;
- . à l'aide financière aux activités communautaires, en fournissant de ses propres ressources et en encourageant la participation bénévole des employés.

Philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise

La compagnie a envisagé la responsabilité sociale de façon pragmatique. Elle a essayé d'harmoniser ses activités et son comportement avec les attentes du public aux niveaux social et national et d'élaborer des programmes dans les secteurs où on avait décelé des lacunes réelles ou possibles.

Xerox estime que l'entreprise a le droit de réaliser un profit équitable, mais qu'elle ne doit pas le faire aux dépens des collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités, ni au détriment de ses clients, de ses employés ou de l'environnement. Xerox croit que ses employés et ses clients, et en réalité la compagnie elle-même, doivent remplir consciencieusement leur rôle au sein de la collectivité. Les produits de Xerox doivent donner le rendement promis. La publicité doit être honnête et de bon goût. Les conditions de travail doivent être justes et équitables.

Au Canada, Xerox a accordé une importance toute particulière à la réalisation de programmes répondant à l'intérêt national, ainsi que l'exposent certains documents comme les *Principes de conduite des entreprises internationales*.

Programmes spéciaux

a) Fabrication et technologie

Xerox s'est développée rapidement depuis l'introduction de Xerox 914 en 1960. Sa filiale canadienne a débuté en tant que service de ventes et service auxiliaire de la compagnie américaine, important un produit qui était nouveau sur un marché qui n'avait pas été sondé. La mise au point des produits avait nécessité de très lourds capitaux. La compagnie a décidé de louer plutôt que de vendre ses produits. Bien que profitable cette stratégie prolongeait le cycle d'autofinancement. Le risque était grand. La compagnie a continué à fonctionner comme importateur.

En 1967, la compagnie décida qu'il y avait lieu d'ajouter un apport canadien à sa série de produits. Elle ouvrit une petite usine à Oakville, en Ontario, pour fabriquer des toners et des révélateurs. Gros vendeur de papier bond de haute qualité, la compagnie a travaillé avec un important fournisseur canadien pour perfectionner son matériel et ses procédés, afin que le papier de fabrication canadienne puisse satisfaire aux exigences de Xerox. Aujourd'hui, 95 % des besoins en papier de Xerox of Canada sont comblés par ses fournisseurs canadiens.

En 1972, la compagnie a décidé de réduire encore plus ses importations. A la suite d'études approfondies, elle a décidé

- . d'amorcer la fabrication de photocopieurs au Canada;
- . de commencer à effectuer au Canada les importantes activités de remise à neuf, de reconstruction à partir de pièces usagées et d'entretien des photocopieurs;
- . d'établir une base de vente au Canada afin d'approvisionner des usines canadiennes et américaines, donnant ainsi naissance à un flot d'exportations destinées à compenser des importations constantes;
- . de créer un laboratoire de recherche au Canada.

Ces projets ont été discutés avec les ministères fédéral et provinciaux de l'Industrie et du Commerce avant l'ouverture de l'usine et du centre de recherche en 1974.

Les gouvernements sont de gros usagers de photocopieurs. La préférence pour les produits canadiens est un important critère d'achat; or il a été tenu compte de ce facteur lorsqu'il s'est agi de prendre les mesures dont nous venons de parler. La compagnie continue de multiplier ses activités et ses produits canadiens. Elle considère la nécessité de répondre aux attentes des Canadiens, exposées dans *Les principes de conduite des entreprises internationales* du ministère de l'Industrie et du Commerce, comme une partie importante de son processus de planification à long terme. La compagnie a préparé une analyse détaillée des principes établis par le ministère de l'Industrie et du Commerce, a procédé à l'inventaire de sa participation sociale et a élaboré des projets en vue d'améliorer son engagement social dans tous les cas où la chose se révèle nécessaire.

b) Politique linguistique

Lorsque la *Loi sur la langue officielle* (bill 22) a été adoptée au Québec en 1974, Xerox of Canada avait déjà préparé un programme pour améliorer sa présence francophone au Québec. Une analyse immédiate des réalisations par rapport au bill 22, qui venait tout juste d'être adopté, a révélé que la plupart des dirigeants et des employés, au Québec étaient des francophones et que, à part quelques rares cas où on avait dû faire appel à des spécialistes unilingues anglais, les échanges avec les clients se faisaient dans la langue de leur choix.

Bien que la francisation soit maintenant une obligation juridique, Xerox répondait déjà à une partie importante des exigences du bill 22, puisque bien avant son adoption la compagnie avait réalisé la nécessité de répondre en matière de langue, aux besoins de la majorité des citoyens et des employés du Québec. La compagnie a pris immédiatement des mesures afin de préparer un programme en vue d'appliquer dans un délai raisonnable les éléments de la loi qu'elle n'avait pas encore respectés, de mettre les employés au courant de sa politique et des projets et de s'assurer que tous

les documents soient traduits par des personnes compétentes afin d'être acceptés des clients, des employés et des autorités.

c) Les dons

Xerox of Canada a prévu un budget annuel pour aider à répondre aux besoins des Canadiens dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'écologie et des services communautaires. Ce budget porte sur les domaines suivants :

1. *un programme de bourses d'études et de bourses de perfectionnement*
Ce programme décennal a été lancé en 1967 avec un budget de \$500 000. Grâce à ce programme, des étudiants choisis dans 22 universités et 18 collèges reçoivent des bourses pour terminer leurs études universitaires, ou des bourses post-doctorales. Environ 400 étudiants canadiens ont reçu de l'aide jusqu'à maintenant;
2. *un programme de conservation*
La Conservation des terres canadiennes (The Nature Conservancy of Canada) est une fiducie sans but lucratif instituée afin d'acquérir des terres importantes du point de vue écologique pour qu'elles demeurent à perpétuité, à la disposition du public, intouchées dans leur état sauvage. En 1973, Xerox y a affecté une somme de \$250 000, dont \$25 000 sont accordés spécialement à la commission de la Conservation des terres canadiennes qui a déjà effectué des achats de terrains en Ontario, en Alberta et en Colombie britannique;
3. *Centraide*
Xerox appuie les campagnes de Centraide des différentes localités, partout au Canada, en lui accordant une aide financière, en mettant à sa disposition des membres de son personnel et en offrant à cette institution les services de sollicitateurs bénévoles;
4. *la culture*
Xerox accorde régulièrement une aide financière dans les domaines de la musique, du théâtre et des arts;
5. *AIDE*
Grâce à son programme AIDE, la compagnie accorde des dons en espèces ou donne à ses employés la permission de s'absenter pour participer à des activités communautaires, eux et leurs familles.

d) Participation communautaire

La compagnie croit qu'il est indispensable d'appuyer les initiatives communautaires dans les domaines de la santé et du bien-être, de la culture et de l'éducation et de seconder les institutions nationales. Outre l'aide financière classique accordée par la compagnie, celle-ci encourage ses employés à participer aux affaires communautaires par l'entremise de son programme AIDE.

Réactions particulières sur le plan administratif

Au début des années 1970, une perception de plus en plus grande de l'importance et de la complexité croissantes du milieu social a conduit à la création d'un service distinct chargé des affaires de la société. Sa fonction est de déterminer et de définir les problèmes qui touchent l'entreprise, puis d'arrêter, pour les résoudre, les lignes de conduite, les méthodes et les programmes d'action nécessaires.

La responsabilité sociale, à tous les niveaux, est une préoccupation importante chez ceux qui sont chargés de mettre à jour, chaque année, le plan septennal de la compagnie. Ils cernent les domaines de préoccupation actuels et futurs et proposent des stratégies adoptées aux besoins. Ils fixent les objectifs précis devant servir à contrôler l'application des programmes d'action. Lorsqu'il y a lieu, ils communiquent les programmes et les progrès réalisés au personnel et au public en général.

Problèmes et perspectives

Les employés semblent être motivés par l'action positive de la compagnie pour réagir aux problèmes importants ou les pressentir. Cependant, dans certains cas, on a l'impression que la mise en application et le soutien sont " leur " affaire. La compagnie, dans certains cas, n'a probablement pas su faire reconnaître que les divers aspects de la responsabilité sociale font partie du travail de chaque jour.

Un second problème tient à ce que les divers ministères du gouvernement semblent percevoir les buts et les objectifs nationaux de façon différente. C'est pourquoi les ministères et leurs porte-parole jugent différemment l'action positive entreprise par la compagnie pour améliorer qualitativement et quantitativement l'apport canadien; pour certains ces mesures sont louables, pour d'autres, elles sont à peine suffisantes.

En dépit de ces problèmes de définition et de perception, la compagnie croit avoir lancé un programme dont les objectifs sont clairs et précis et qui vise à accroître la teneur canadienne de ses produits grâce à la technologie et à la création d'exportations indirectes. Elle estime avoir fait preuve de *leadership* et s'être montrée tout à fait disposée à appuyer les nouvelles initiatives par une aide financière et par l'encouragement donnés à ses employés.

NOTES AU CHAPITRE PREMIER

1. Des rapports sur les études canadiennes récentes figurent dans les ouvrages suivants :
 - . R. M. Banting et I. A. Litvak, " Societal Pressures : How Big Business Perceives Them ", *Business Quarterly* (printemps 1971), p. 26.
 - . S. R. Maxwell et Alister K. Mason, *Social Responsibility and Canada's Largest Corporations*, ICRA Occasional Paper No. 9. International Centre for Research in Accounting, University of Lancaster, 1976.
 - . Gregor T. Caldwell, " The Public Affairs Function : Management Response ", *Canadian Business Review*, vol. III, n^o 1 (hiver 1976).
 - . Samuel A. Martin, *Financing Humanistic Service*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975.
2. James W. McKie, *Social Responsibility and the Business Predicament*, Washington (D.C.), Brookings Institution, 1974.
3. Commission de développement économique. Comité de recherche et de politique, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, Commission de développement économique, 1971.
4. Comité des affaires des compagnies, Confederation of British Industry, *The Responsibilities of the British Public Company*, Londres, Confederation of British Industry, 1973.
5. Déclaration des gouvernements des pays membres de l'OCDE - Décisions du Conseil de l'OCDE concernant les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales.
6. Canada. Ministère de l'Industrie et du Commerce, *Principes de conduite des entreprises internationales*, Ottawa, 1975.

7. Lee E. Preston et James E. Post, *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall, 1975.
8. La Banque Royale du Canada, Rapport annuel, 1973, p. 20.
9. Daniel Bell, " The Corporation and Society in the 1970's ", *Public Interest*, n° 24 (été 1971), pp. 5-32.
10. Lee E. Preston et James E. Post, " The Third Managerial Revolution ", *Academy of Management Journal*, vol. XVII, n° 3 (septembre 1974), pp. 476-486.
11. Carl H. Madden, *Clash of Culture : Management in an Age of Changing Values*, Washington (D.C.), National Planning Association, 1972.

NOTES AU CHAPITRE II

1. Dow Votaw, *Genius Becomes Rare*, dans D. Votaw et S. P. Sethi, *The Corporate Dilemma*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1973.
2. Voir le rapport de Roy MacLaren du ministère de l'Industrie et du Commerce sur la façon d'améliorer les relations entre le monde des affaires et le Gouvernement du Canada, septembre 1976.
3. Lee Preston et James E. Post, *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1975, chapitre IV.
4. R. W. Ackerman, " How Companies Respond to Social Demands ", *Harvard Business Review*, vol. LI, n^o 4 (juillet-août 1973), pp. 88-98.
5. George A. Steiner, " Institutionalizing Corporate Social Decisions ", *Business Horizons* (décembre 1975).
6. L'estimation est faite pour l'année civile 1973. Les " entreprises humanitaires " sont par définition toutes les institutions et entreprises dont le mode d'exploitation n'a pas ordinairement un but lucratif et dont l'objectif général est l'amélioration des collectivités ou de la société canadienne en général. Elles comprennent évidemment les entreprises considérées comme des " institutions de charité canadiennes enregistrées ", selon les directives du ministère du Revenu.

Pour un examen plus approfondi, voir Samuel A. Martin, *Financing Humanistic Service*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975, p. 70.
7. R. A. Bauer et D. H. Fenn, fils, *The Corporate Social Audit*, New York, Fondation Russell Sage, 1972.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, R. W., " How Companies Respond to Social Demands ", *Harvard Business Review*, juillet-août 1973, vol. LI, n° 4, pp. 88-98.
- The Social Challenge to Business*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1975.
- Ackerman, R. W. et Raymond A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma*, Reston (Virginie), Reston, 1976.
- Adams, W. et coll., " The Economics of the Military-Industrial Complex ", Séance spéciale de la 84^e réunion annuelle de l'American Economic Association, *American Economic Review*, mai 1972, vol. LXII, n° 2, pp. 279-318.
- Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood (Illinois), Dow Jones-Irwin, 1971.
- " Public Responsibility in the Private Corporation ", *Journal of Industrial Economics*, avril 1972, vol. XX, n° 2, pp. 135-145.
- " Can the Best Corporations Be Made Moral? ", *Harvard Business Review*, mai-juin 1973, pp. 57-64.
- Anshen, M. (sous la direction de), *Managing the Socially Responsible Corporation*, Macmillan, 1974.
- Arrow, K. J., " Social Responsibility and Economic Efficiency ", *Public Policy*, été 1973, vol. XXI, n° 3, pp. 303-317.
- Averitt, R. T., *The Dual Economy*, New York, Norton, 1968.
- Backman, Jules, *Social Responsibility and Accountability*, New York, New York University Press, 1976.
- Baran, P. A. et Sweezy, P. M., *Monopoly Capital*, New York, Modern Reader Paperbacks, 1966.

- Bauer, R. A., De Sola Pool, I. et Dexter, L. A., *American Business and Public Policy*, New York, Atherton, 1963.
- Bauer, R. A. et Fedd, D. H., fils, *The Corporate Social Audit*, New York, Fondation Russel Sage, 1972.
- " What Is a Corporate Social Audit? ", *Harvard Business Review*, janvier-février 1973, pp. 37-48.
- Baughman, James P., George C. Lodge et Howard W. Pifer, *Environmental Analysis for Management*, Homewood (Illinois), Richard C. Irwin, 1974.
- Baughman, James P., George C. Lodge et Howard W. Pifer, *Environmental Analysis for Management*, Homewood (Illinois), Irwin, 1974.
- Ethics in Business*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- Baumol, W. J., Likert, R., Wallich, H. C. et McGowan, J. J., *A New Rationale for Corporate Social Policy*, Lexington (Mass.), Health, Lexington, 1970.
- Bell, D., *The Coming of Post-industrial Society*, New York, Basic Books, 1973.
- The Cultural Contradictions of Capitalism*, New York, Basic Books, 1976.
- Bell, D. et Kristol, I. (sous la direction de), *Capitalism Today*, New York, Basic Books, 1971.
- Berle, A., *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York, Harcourt Brace, 1954.
- Boulding, K. E., *The Organizational Revolution*, New York, Harper, 1953.
- Bowen, H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.
- Brenner, P., Borosage, R. et Weidner, B. (sous la direction de), *Exploring Contradictions : Political Economy in the Corporate State*, New York, David McKay, 1974.
- Bronfedbrenner, M., " Radical Economics in America : A 1970 Survey ", *Journal of Economic Literature*, septembre 1970, vol. VIII, n° 3, pp. 747-766.
- Bunting, J. R., *The Hidden Face of Free Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1964.
- Caldwell, Gregor T., " The Public Affairs Function : Management Response ", *Canadian Business Review*, hiver 1976, vol. III, n° 1.
- California Management Review*, numéros spéciaux : a) " The Social Environment. A New Corporate Response? ", automne 1969, vol. XII, n° 1; b) " Business and the Urban Scene ", été 1969, vol. XI, n° 4.

- Carnegie, A., *The Gospel of Wealth*, publication originale, 1900; Cambridge, Harvard University Press, Belknap Press, 1962.
- Cavanagh, Gerald R., *American Business Values in Transition*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1976.
- Chamberlain, N. W., *Enterprise and Environment*, New York, McGraw-Hill, 1968.
- The Place of Business in America's Future*, New York, Basic Books, 1973.
- The Limits of Corporate Responsibility*, New York, Basic Books, 1973.
- Cheit, E. F. (sous la direction de), *The Business Establishment*, New York, Wiley, 1964.
- Child, J., *The Business Enterprise in Modern Industrial Society*, Londres, Collier-Macmillan, 1969.
- Clark, J. M., " The Changing Basis of Economic Responsibility ", *Journal of Political Economy*, mars 1916, vol. XXIV, n° 3, pp. 209-229.
- Cohen, K. J. et Cyert, R. M., " Strategy : Formulation, Implementation and Monitoring ", *Journal of Business*, juillet 1973, vol. XLVI, n° 3, pp. 349-367.
- Cohn, J., *The Conscience of the Corporations : Business and Urban Affairs, 1967-1970*, Baltimore, Hopkins, 1971.
- Cole, A. H., *Business Enterprise and Its Social Setting*, Cambridge, Harvard University Press, 1959.
- Comanor, W. S., " Racial Discrimination in American Industry ", *Economica*, novembre 1973, vol. XL, n° 160, pp. 363-378.
- Comité de développement économique (CDE), Comité de recherche et de politique pour le développement économique, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, 1971.
- Confederation of British Industry. Comité des affaires internes, *The Responsibilities of the British Public Company*, Londres, Confederation of British Industry, septembre 1973.
- Corson, J. J., *Business in the Humane Society*, New York, McGraw-Hill, 1971.
- Cyert, R. M., " Management of Non-Profit Organizations ", Pittsburgh, Carnegie-Mellon University, W. P. #C1-74-2, 1974.
- Cyert, R. M. et Hedrick, C. L., " Theory of the Firm : Past, Present, and Future; An Interpretation ", *Journal of Economic Literature*, juin 1972, vol. X, n° 2, pp. 398-412.
- Davis, K. et Blomstrom, R. L., *Business Society, and Environment : Social Power and Social Response*, 2^e édition, New York, McGraw-Hill, 1971.

- Davis, L. E. et North, D. C., *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge (Angleterre), Cambridge University Press, 1971.
- Day, V. B., " Business Priorities in a Changing Environment ", *Journal of General Management*, automne 1973, vol. I, n° 1, pp. 45-55.
- Dickinson, F. G., *The Changing Position of Philanthropy in the American Economy*, New York, National Bureau of Economic Research, 1970.
- Dierkes, M. et Bauer, R. A. (sous la direction de), *Corporate Social Accounting*, New York, Praeger, 1973.
- Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, New York, New American Library, 1964; publication originale : John Day, 1946.
- Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row, 1974.
- Edwards, R. C., Reich, M. et Weisskopf, T. E. (sous la direction de), *The Capitalist System*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1972.
- Eells, R. *Corporate Giving in a Free Society*, New York, Harper, 1956.
- The Corporation and the Arts*, New York, Macmillan, 1967.
- Epstein, E. M., *The Corporation in American Politics*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1969.
- " Dimensions of Corporate Power, Pt. 1 ", *California Management Review*, hiver 1973, vol. XVI, n° 2, pp. 9-23; Pt. 2 : été 1974, vol. XVI, n° 4, pp. 32-47.
- Fremont-Smith, M. R., *Philanthropy and the Business Corporation*, New York, Fondation Russell Sage, 1972.
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- " The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ", *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970, pp. 32ff.
- Furubotn, E. et Pejovich, S., " Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature ", *Journal of Economic Literature*, décembre 1972, vol. X, n° 4, pp. 1137-1162.
- Galbraith, J. K., *American Capitalism*, Boston, Houghton Mifflin, 1952.
- The Affluent Society*, Boston, Houghton Mifflin, 1958.
- Galbraith, J. K., *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1967.
- Economics and the Public Purpose*, Boston, Houghton Mifflin, 1973.

- Gambling, Trevor, *Societal Accounting*, Londres, Allen and Unwin; New York, Humanities, 1974.
- Goldston, E., *The Quantification of Concern*, Carnegie-Mellon University, 1971.
- Goldston, E., Morton, H. C. et Ryland, G. N. (sous la direction de), *The American Business Corporation*, Cambridge, MIT, 1972.
- Green, M. J, et coll., *The Closed Enterprise System*, New York, Grossman, 1972.
- Gruchy, A. G., *Contemporary Economic Thought*, Clifton (J.J.), Augustus M. Kelley, 1972.
- Hacker, A. (sous la direction de), *The Corporation Take-over*, New York, Harper and Row, 1964.
- Hargreaves, John et Dauman, Jan, *Business Survival and Social Changes : A Practical Guide to Responsibility and Partnership*, New York, Wiley, 1975.
- Harman, W. W., " Humanistic Capitalism : Another Alternative ", *Fields Within Fields*, hiver 1973-1974, n° 10, pp. 3-15.
- Heald, M., *The Social Responsibilities of Business, Company, and Community, 1900-1960*, Cleveland, Case Western Reserve University Press, 1970.
- Heilbroner, R. L., *Between Capitalism and Socialism*, New York, Random House, 1970.
- Heilbroner, R. L. et coll., *In the Name of Profit*, Garden City (N.Y.), Doubleday, 1972.
- Hetherington, J. A. C., " Corporate Social Responsibility, Stockholders, and the Law ", *Journal of Contemporary Business*, University of Washington, hiver 1973, vol. II, n° 1, pp. 45-61.
- Heyne, P. T., *Private Keepers of the Public Interest*, New York, McGraw-Hill, 1968.
- Hurst, J. W., *Law and the Conditions of Freedom in the Nineteenth-century United States*, Madison, University of Wisconsin, 1965.
- Jacoby, N. H., *Corporate Power and Social Responsibility*, New York, Macmillan, 1973.
- Johnson, H. L., *Business in Contemporary Society : Framework and Issues*, Belmont (Californie), Wadsworth, 1971.
- Jones, G. N., *Planned Organizational Change*, New York, Frederick A. Praeger, 1969.

- Journal of Contemporary Business*, University of Washington, hiver 1973, vol. II, n° 1.
- Journal of Economic Issues*, " Issue Devoted to Annual Meeting on the Corporate State ", mars 1972, vol. VI, n° 1.
- Kahn, H. (sous la direction de), *The Future of the Corporation*, New York, Mason and Lipscomb, 1974.
- Kapp, K. W., *The Social Costs of Private Enterprise*, New York, Schocken (1950) 1971.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W., *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Levitt, T., " The Dangers of Social Responsibility ", *Harvard Business Review* septembre-octobre 1958, vol. XXXVI, n° 5, pp. 41-50.
- The Third Sector*, New York, AMACOM, 1973.
- Levy, Sidney et Gerald Zaltman, *Marketing, Society, and Conflict*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1975.
- Lindsay, A. D., *The Modern Democratic State*, Londres, Oxford University Press, 1947, 1962.
- Linowes, D. F., *Strategies for Survival*, New York, AMACOM, 1973.
- Lodge, George C., *The New American Ideology*, New York, Alfred A. Knopf, 1976.
- Longstreth, B. et Rosenbloom, H. D., *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, New York, Praeger, 1973.
- Madden, C. H., *Clash of Culture : Management in an Age of Changing Values*, Washington (D.C.), National Planning Association, 1972.
- Manne, H. G. et Wallich, H. C., *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington (D.C.), American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.
- Marris, R., *The Economic Theory of " Managerial " Capitalism*, New York, Basic Books, 1968.
- The Corporate Society*, New York, Macmillan, 1974.
- Marris, R. et Wood, A. (sous la direction de), *The Corporate Economy*, Cambridge, Harvard University Press, 1971.
- Martin, Samuel A., *Financing Humanistic Service*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975.

- Erick Engels, Traduction de Samuel Moore et Edward Aveling; révision de Ernest Untermann, New York, Charles H. Kerr, 1906.
- Mason, E. S., " The Apologetics of Managerialism ", *Journal of Business*, janvier 1958, vol. XXXI, n^o 1, pp. 1-11.
- Mason, E. S. (sous la direction de), *The Corporation in Modern Society*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1959.
- Mason, E. S., " The Corporation in the Post-Industrial State ", *California Management Review*, été 1970, vol. XII, n^o 4, pp. 5-25.
- Maxwell, S. R. et Mason, Alister K., *Social Responsibility and Canada's Largest Corporation*, ICRA Occasional Paper No. 9, International Centre for Research in Accounting, University of Lancaster, 1976.
- McGuire, J. W., *Business and Society*, New York, McGraw-Hill, 1963.
- Theories of Business Behavior*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1964.
- McKie, J. W. (sous la direction de), *Social Responsibility and the Business Predicament*, Washington, Brookings, à paraître en 1975.
- Mintz, M. et Cohen, J. S., *American Incorporated*, New York, Dial Press, 1971.
- Mishan, E. J., *The Costs of Economic Growth*, Londres, Staples, 1967.
- Monsen, R. J., fils, *Modern American Capitalism : Ideologies and Issues*, Boston, Houghton Mifflin, 1963.
- Monsen, R. J., fils et Downs, A., " A Theory of Large Managerial Firms ", *Journal of Political Economy*, juin 1965, vol. LXXIII, pp. 221-236.
- Nader, R. et Green, M. J. (sous la direction de), *Corporate Power in America*, New York, Grossman, 1973.
- National Industrial Conference Board, *The Future of Capitalism*, New York, Macmillan, 1967.
- The Role of Business in Public Affairs*, New York, 1968.
- Perspectives for the 70's and 80's*, New York, 1970.
- Papandreou, A. G., *Paternalistic Capitalism*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1972.
- Petit, T. A., *The Moral Crisis in Management*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- Preston, L. E. et Post, J. E., *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, à paraître en 1975.
- Review of Social Economy*, " Reconstructing the Social Order and the World of Work ", numéro spécial, août 1972, vol. XXX, n^o 2.

- Rockefeller, J. D., *The Second American Revolution*, New York, Harper and Row, 1973.
- Roeber, R. J. C., *The Organization in a Changing Environment*, Addison-Wesley, 1973.
- Sethi, S. P., *Business Corporation and the Black Man*, Scranton, Chandler, 1970.
- Up Against the Corporate Wall*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1971.
- Sethi, S. P. (sous la direction de), *The Unstable Ground : Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Los Angeles, Melville, 1974.
- Shepherd, W. G., *Market Power and Economic Welfare*, New York, Random House, 1970.
- Sherman, H. J., *Radical Political Economy*, New York, Basic Books, 1972.
- Shonfield, A., *Modern Capitalism*, New York, Oxford University Press, 1969.
- Shubik, M., " A Curmudgeon's Guide to Microeconomics ", *Journal of Economic Literature*, juin 1970, vol. VIII, n° 2, pp. 405-434.
- Silk, L. S., *Capitalism : The Moving Target*, New York, Quadrangle, 1974.
- Simon, J. G., Powers, C. W. et Gunnemann, J. P., *The Ethical Investor*, New Haven, Yale University Press, 1972.
- Sobel, R., *The Age of Giant Corporations*, Westport (Connecticut), Greenwood, 1972.
- Solo, R. A., *Economic Organizations and Social Systems*, New York, Bobbs-Merrill, 1967.
- The Political Authority and the Market System*, Cincinnati, South-Western, 1974.
- Steiner, G. A., *Business and Society*, New York, Random House, 1971.
- Stone, Christopher D., *Where the Law Ends : The Social Control of Corporate Behavior*, New York, Harper and Row, 1975.
- Sutton, F. X., Harris, S. E., Haysen, C. et Tobin, J., *The American Business Creed*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.
- Tanzer, M., *The Sick Society*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- Votaw, D. et Sethi, S. P., *The Corporate Dilemma*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1973.
- Walton, C. C., *Corporate Social Responsibilities*, Belmont (Californie), Wadsworth, 1967.

Walton, C. C. (sous la direction de), *Business and Social Progress : Views of Two Generations of Executives*, New York, Praeger, 1970.

Ward, B., *What's Wrong with Economics?*, New York, Basic Books, 1972.

Conférence à la Maison blanche sur l'avancement du monde industriel, *A Look at Business in 1990 : A summary*, Washington (D.C.), USGPO, novembre 1972, conférence tenue à Washington (D.C.), du 7 au 9 février 1972.

Williamson, O. E., *The Economics of Discretionary Behavior : Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Chicago, Markham, 1967.

Corporate Control and Business Behavior : An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1970.

Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press, à paraître en 1975.

Yankelovich, Daniel, Inc., *Corporate Priorities : A Continuing Study of the New Demands on Business*, Stamford (Connecticut), Daniel Yankelovich, 1972.

