

R-10-2002

**Le bilan social dans les entreprises,
une pratique à imiter ?
Le cas des institutions financières coopératives**

Marie Bouchard, professeure au département
Organisation et ressources humaines,
Julie Rondeau, professionnelle de recherche,
Université du Québec à Montréal

novembre 2002

ISBN : 2-89276-235-9

Table des matières

Résumé	i
Introduction.....	p. 1
1. Le Mouvement Desjardins	p. 3
1.1 <i>La distinction coopérative.....</i>	<i>p. 4</i>
1.2 <i>Les pratiques du Mouvement Desjardins au plan du bilan social.....</i>	<i>p. 6</i>
2. Le bilan social	p. 7
2.1 <i>L'entreprise et ses responsabilités sociales, une controverse.....</i>	<i>p. 8</i>
2.2 <i>Les pratiques du bilan social.....</i>	<i>p. 11</i>
2.1.1 <i>Social Accountability International 8000</i>	<i>p. 12</i>
2.1.2 <i>AA 1000</i>	<i>p. 13</i>
2.1.3 <i>Les lignes directrices du Global Reporting Initiative</i>	<i>p. 17</i>
2.1.4 <i>Des normes de nature différenciée</i>	<i>p. 19</i>
2.2 <i>La publication de bilans sociaux dans le secteur des services financiers.....</i>	<i>p. 20</i>
Conclusion.....	p. 23
Bibliographie	p. 25
Appendice A - Liste de sites d'intérêt.....	p. 30
Appendice B - Liste d'indicateurs et de noms de catégories.....	p. 32
Appendice C - Liste d'entreprises du secteur des services financiers qui publient un bilan social selon les normes du GRI.....	p. 38
Liste des tableaux	
Tableau I- Les arguments de la responsabilité sociale corporative et l'entité de prise en charge	p. 10
Tableau II- Les huit principes de la norme AA 1000.....	p. 16
Tableau III- Caractéristiques des compagnies et des bilans sociaux qui ont été examinées	p. 21
Liste des figures	
Figure I- Étapes du processus de production du bilan social selon la norme AA 1000.....	p. 15

Résumé

La pratique du bilan social est de plus en plus courante. Des normes ont été élaborées par des organisations non-gouvernementales afin d'aider les entreprises à produire un bilan social. Cette pratique est intrinsèquement liée au débat de la responsabilité sociale de l'entreprise. Sous cette perspective, l'étude des bilans sociaux du secteur coopératif est intéressante puisque les valeurs coopératives peuvent être vues comme un modèle à suivre par les entreprises. Les entreprises du secteur coopératif ont donc avantage à produire un bilan social puisque leur nature devrait leur permettre d'avoir une bonne performance sociale organisationnelle.

La pratique du bilan social soulève des enjeux théoriques et empiriques. Dans ce document, nous illustrons certains de ces enjeux en étudiant le cas du Mouvement Desjardins. Nous relevons les incidences de la pratique du bilan social sur la distinction coopérative du Mouvement Desjardins. Ainsi, le lecteur trouvera dans ce document des considérations théoriques et empiriques sur le bilan social. Les points théoriques sont abordés par la présentation du débat autour de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour les aspects empiriques, nous présentons des normes qui aident les entreprises à produire un bilan social, les tendances du bilan social dans le secteur des services financiers ainsi que l'incidence de ces tendances sur les institutions financières coopératives. Ce document vise aussi à alimenter la réflexion au sein des autres secteurs coopératifs et d'économie sociale dans leur recherche d'indicateurs de performance et d'impacts sociaux.

Introduction

Les processus sous-jacents à la globalisation de l'économie influencent grandement les activités des institutions financières (Palomo, 2001). Nous désirons souligner deux enjeux liés aux conséquences provoquées par cette économie globale. Le premier touche autant les banques ayant une structure de propriété privée que les institutions financières coopératives. Le second enjeu est spécifique aux institutions coopératives.

Les changements structureaux de cette globalisation ont dessiné un environnement hautement concurrentiel pour le secteur financier. La déréglementation survenue au début des années 1980 a permis une concentration des entreprises financières et le décloisonnement de l'offre des services (Élie, 1997). Pour y faire face, les institutions financières ont développé des actions stratégiques visant principalement à être concurrentielles, au niveau de l'offre d'une gamme plus vaste de services de meilleure qualité et de moindre coût (Palomo, 2001). Il en a résulté des pratiques commerciales et financières similaires et ce, ayant peu égard au type de propriété des institutions financières.

Il en découle un second enjeu pour les institutions financières coopératives, à savoir la préservation de leur distinction coopérative. D'une part, les pratiques stratégiques développées par les institutions financières sont en partie calquées sur les stratégies de concentration et de coopération bancaires (Palomo, 2001). D'autre part, il y a une incohérence entre le processus de globalisation et les caractéristiques spécifiques des coopératives (Spear, 2001). Au plan de la capitalisation, les coopératives ont des structures financières qui limitent leur accès à des sources de capitaux plus larges. Au plan de la gestion, les coopératives, lors des cycles de concentration, peuvent difficilement recourir au processus de fusion et d'acquisition afin de conserver leur poids économique. Lorsque vient le temps pour les institutions financières coopératives de dessiner un plan stratégique et opérationnel pour s'adapter au marché, la conjugaison de ces facteurs fait en sorte qu'elles se retrouvent sur la défensive au sujet de leur identité coopérative. Un dilemme émerge : Est-ce que les principes coopératifs

représentent une contrainte ou un avantage comparatif sur le terrain de la concentration et de l'internationalisation du marché financier (Lévesque et Malo, 1997) ? Qui plus est, comment peut-on développer et souligner cette distinction coopérative?

Ces interrogations sont posées dans un contexte bien particulier, où l'opinion publique est davantage sensible à la responsabilité sociale des entreprises. Il est de plus en plus reconnu dans les milieux des affaires qu'il est avantageux, à tout le moins lorsque véhiculé dans le discours, d'assumer une part de responsabilité sociale. Or, la nature des coopératives est telle que ces entreprises devraient avoir une bonne performance sociale organisationnelle (MacLean et MacKinnon, 1999; Elorriaga, 2001). L'enjeu est alors de faire la preuve de cette bonne performance sociale organisationnelle. Pour ce faire, un des outils mis à la disposition des coopératives est le bilan social. Est-ce que le bilan social permettrait de souligner la distinction coopérative des institutions financières coopératives?

Ce document est divisé en trois parties. Dans la première partie, nous présentons tout d'abord le Mouvement Desjardins ainsi que les défis reliés à son caractère coopératif. Nous traçons par la suite un bref portrait des pratiques de publication d'information sociale du Mouvement Desjardins. Dans la seconde partie, nous expliquons brièvement le débat sur la responsabilité sociale des entreprises auquel est lié le bilan social. Nous poursuivons par la présentation de trois normes dont peuvent s'inspirer les entreprises pour produire un bilan social. Nous enchaînons avec l'étude de contenu de bilans sociaux produits par des entreprises du secteur des services financiers. Dans la troisième partie, nous concluons en explicitant l'incidence des tendances de la pratique du bilan social sur le caractère distinctif des coopératives.

1. Le Mouvement Desjardins

Le Mouvement Desjardins une institution financière coopérative qui doit gérer un réseau corporatif et coopératif, et qui a décidé de conserver sa distinction coopérative afin d'en faire un avantage comparatif (Lévesque et Malo, 1997). Sa mission est la suivante :

« ...contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés ».

(Site internet du Mouvement Desjardins : www.desjardins.com/fr/)

Le Mouvement Desjardins est l'institution financière la plus importante au Québec offrant aux particuliers, aux entreprises et aux institutions toute la gamme des services financiers. Les parts de marché qu'il détient tant à l'épargne qu'au crédit confirment ce statut (Côté, 2001). Les 5,1 millions de membres composant son sociétariat (sur une population totale de 7 millions au Québec), ainsi que sa qualité de plus important employeur du secteur privé (36 463 employés) lui confèrent tout autant son importance.

Le Mouvement Desjardins est un réseau composé de 972 caisses réparties sur l'ensemble du territoire québécois. À ce réseau coopératif s'ajoute un réseau corporatif qui lui est complémentaire. Au tout départ, le Mouvement Desjardins était essentiellement un regroupement de caisses d'épargnes et de crédit, mais afin de répondre à ses propres besoins et à ceux de ses membres, il est devenu propriétaire de sociétés et de filiales œuvrant dans les secteurs de l'assurance, des services fiduciaires, du courtage mobilier, de l'investissement et du capital de risque. Ces deux réseaux sont réunis au sein de la Fédération des caisses Desjardins du Québec. À cette fédération se greffent trois autres fédérations en dehors du territoire québécois (Ontario, Manitoba et Acadie) composées de 101 caisses affiliées et de 390 000 membres.

Au total, le Mouvement Desjardins représente 80 milliards \$ d'actifs et près de 12 000 dirigeants bénévoles. En 2001, 269 millions \$ ont été retournés en ristournes aux membres. Durant cette même année, le Mouvement Desjardins a versé 31 millions de dollars en commandites, dons et bourses d'études. (« Notre apport à la collectivité en 2001 »: www.desjardins.com/fr/)

1.1 La distinction coopérative

Étant donné le nombre de Québécois qu'il rejoint et l'espace qu'il occupe dans la vie économique et communautaire du Québec, les attentes envers le Mouvement Desjardins sont plus élevées qu'envers toute autre entreprise ou institution québécoise (Lévesque, 1997). L'ampleur des changements dans le secteur financier, combiné à l'espace occupé par le Mouvement Desjardins dans la vie économique et communautaire québécoise, confronte ce dernier à des enjeux de taille, dont celui de conserver sa spécificité coopérative.

Avec les modifications apportées à la Loi sur les institutions financières de compétence fédérale, depuis 1992, le Mouvement Desjardins perd petit à petit un avantage comparatif de décloisonnement (Lévesque et Malo, 1997). L'adoption en 1988 de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit relevant du Québec avait permis au Mouvement Desjardins d'élargir sa gamme de produits et de services financiers, et de les distribuer à travers l'ensemble de ses filiales. Le Mouvement Desjardins avait alors l'avantage d'être décloisonné, ce que les banques à charte n'étaient pas en mesure de faire à l'époque. La perte de cet avantage comparatif et le contexte causant cette perte a été un incitatif fort important pour se repositionner au plan stratégique. Plusieurs solutions ont été mises de l'avant dont l'adoption d'une nouvelle structure, de nouvelles formes de capitalisation, d'une nouvelle mission du développement économique du Québec, l'offre de nouveaux produits et services et la création de Desjardins International (Lévesque et Malo, 1997).

Ces actions ont permis au Mouvement Desjardins d'affronter le marché tout en conservant sa spécificité coopérative. Il a en effet une forme institutionnelle, organisationnelle et de capitalisation le distinguant des banques à charte (Lévesque, Bouchard et Grant, 1997). Il semble que le Mouvement Desjardins ait décidé de faire de sa distinction coopérative un avantage comparatif (Lévesque et Malo, 1997). Ce choix s'observe dans les orientations et les champs d'actions prioritaires convenus par les instances décisionnelles :

- 1) La revitalisation des pratiques démocratiques;
- 2) l'intégration de la spécificité coopérative dans les pratiques commerciales et de gestion;
- 3) le renforcement de la participation au développement du milieu et du partenariat avec les autres secteurs coopératifs;
- 4) la formation de la relève coopérative (Doray, 1997).

Malgré cela les membres sont peu conscients de la distinction coopérative lorsqu'ils effectuent leurs transactions :

« Historiquement, les membres de la caisse pouvaient facilement distinguer celle-ci de la banque parce qu'elle offrait des produits et des services différents. En plus, elle s'occupait d'eux, ce que la banque ne voulait pas nécessairement faire. Aujourd'hui, ces différences ont toutes disparu ou presque » p.327 (Côté, 2001).

La promotion de la distinction coopérative est donc un enjeu de taille. Une interrogation demeure : Comment mousser la distinction coopérative du Mouvement Desjardins auprès de ses membres et de la communauté ?

1.2 Les pratiques du Mouvement Desjardins au plan du bilan social

L'une des stratégies qui a été adoptée pour mousser la distinction coopérative du Mouvement Desjardins a été d'informer ses membres et non-membres des valeurs et des actions qui soulignent son caractère coopératif. Depuis ses balbutiements, le Mouvement Desjardins a placé l'information et la communication comme l'une de ses préoccupations fondamentales (Bastien et Beauchamp, 2001). Une préoccupation qui s'est exprimée sous différentes formes comme le démontrent les quatre périodes communicationnelles du Mouvement Desjardins élaborées par Verreault (1995) (tiré de Bastien et Beauchamp, 2001, p.7) :

- 1) La propagande (1900-1950);
- 2) l'information et l'éducation (1950-1969);
- 3) l'information et la publicité (1969-1983);
- 4) la communication institutionnelle et le marketing (1983-...).

Déjà en 1969, les campagnes publicitaires télévisées du Mouvement Desjardins avaient pour but de faire écho aux banques qui publicisaient leurs produits dans le secteur de l'épargne et du crédit et de relever ainsi sa distinction coopérative (Bastien et Beauchamp, 2001). Depuis, la mise en relief de son caractère coopératif est un des thèmes récurrents dans ses campagnes publicitaires (Bastien et Beauchamp, 2001).

Le bilan socio-économique du Mouvement Desjardins, renommé dernièrement «bilan de la distinction coopérative » est un autre outil communicationnel qui tend à mettre en exergue cette distinction coopérative. Depuis 1986, les caisses membres du Mouvement Desjardins sont invitées, dans un cadre volontaire, à répondre à un questionnaire sur le profil socio-économique de la caisse. Le questionnaire porte sur sept thèmes¹. Les données recueillies sont compilées et rendues disponibles à travers différentes sources de publication tels que le site internet du Mouvement Desjardins, les journaux internes, le

¹ Il y a eu une évolution de ce questionnaire. Nous nous référons à sa forme actuelle qui est constituée de sept thèmes: La participation des membres à la propriété, au partage des résultats et à l'établissement d'un patrimoine collectif inaliénable; la participation des membres au pouvoir; l'engagement de la caisse dans son milieu; l'éducation coopérative, économique et financière; l'entraide entre les coopératives (inter-coopération); l'intégration des valeurs coopératives aux pratiques commerciales; et l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion.

rapport annuel, ou encore on les inclut dans les campagnes publicitaires. En 2002, le Mouvement Desjardins a publié un document qui s'intitule « Notre apport à la collectivité en 2001 »², qui constitue le bilan social du Mouvement Desjardins.

Roy (1989) et Beauchamp (1994) ont étudié cette pratique du Mouvement Desjardins. Roy (1989) conclut que « pour mieux se démarquer de certaines entreprises capitalistes (pensons aux banques) qui produisent, elles aussi, un bilan social, les responsables des Caisses Desjardins auraient intérêt, croyons-nous, à privilégier une approche axée davantage sur les traits distinctifs des coopératives » (tiré de Beauchamp, 1994, p.13). Il suggère la production du bilan socio-coopératif. Beauchamp (1994) endosse les mêmes conclusions. Si les conclusions de Roy (1989) et de Beauchamp (1994) sont encore valides, il demeure que la pratique du bilan social de l'entreprise a explosé depuis leurs études. Il nous apparaît intéressant de tenir compte de ce phénomène afin de réfléchir à l'angle d'approche qui pourrait permettre au Mouvement Desjardins de se distinguer au plan de la production de son bilan de la distinction coopérative.

2. Le bilan social

La pratique du bilan social s'insère dans le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise sous deux angles. D'une part, le bilan social constitue l'un des moyens utilisés pour mesurer la performance sociale organisationnelle. D'autre part, la publication d'information sociale est un moyen d'assumer sa responsabilité sociale corporative en se rendant transparent et imputable sur le plan social (Gelbs et Strawser, 2001). Le bilan social est davantage qu'un outil pour évaluer la performance sociale organisationnelle ; il constitue aussi une politique pour la planification stratégique de la performance sociale d'une organisation. C'est pourquoi, avant de faire état des pratiques du bilan social, nous exposons brièvement les débats qui ont cours autour de la responsabilité sociale des entreprises.

² Ce document est disponible sur le site internet du Mouvement Desjardins à l'adresse suivante : www.desjardins.com/fr/

2.1 L'entreprise et ses responsabilités sociales, une controverse

Depuis les années 1960, différents mouvements sociaux questionnent la légitimité des comportements de l'entreprise capitaliste. Celle-ci est devenue une institution appelée à rendre des comptes et à assumer des responsabilités «citoyennes ». Le processus de globalisation de l'économie connaît sa contrepartie dans des mouvements sociaux qui se sont, eux aussi, mondialisés. La dissociation du social et de l'économique est de plus en plus critiquée et ceci, tant par les opposants au néolibéralisme que par les «petits » joueurs du système. Les crises boursières à répétition et les scandales financiers ont des effets qui atteignent de plus en plus les simples travailleurs et les épargnants, avec pour conséquence une baisse de confiance dans la gouvernance des entreprises et des institutions qui soutiennent le marché (Cuillerai, 2002).

Les pratiques de bilan social qui se développent témoignent d'une réponse partielle des entreprises à ces critiques. Peu d'entreprises s'y prêtent (deux mille en l'an 2000, selon le World Business Center). Mais la tendance est si forte que les chefs d'entreprises ne se demandent plus s'ils doivent ou non s'y prêter, mais «quand » ils le feront (Zadek, Pruzan et Evans, 1997 : 6). Le bilan social répond au besoin de rendre imputables les entreprises envers la société. Cependant, il fait l'objet d'une controverse qui consiste, d'une part, à établir si les entreprises peuvent ou non assumer des responsabilités sociales et, d'autre part, à déterminer l'entité devant décider des responsabilités que l'entreprise doit assumer. Ce débat se polarise entre deux positions : l'axe discrétionnaire (ou autorégulatoire) et l'axe sociétal (ou hétérorégulatoire) (Wood, 1991 ; Gendron, 2000). Dans le premier cas, l'entreprise demeure maître de la décision concernant les responsabilités sociales qu'elle choisit d'assumer. Dans le second cas, c'est la collectivité sociale qui en décide via une réglementation étatique ou paraétatique.

Dans une conception néolibérale de l'économie, l'entreprise n'a d'obligation sociale que le respect des lois et l'accomplissement de sa mission économique. Les décisions se prennent dans la seule perspective de l'intérêt de l'actionnaire et toute autre considération nuit à la compétitivité de l'entreprise en faisant intervenir d'autres critères que ceux du marché. De fait, les gens d'affaires n'ont ni les compétences ni la légitimité de s'occuper du bien commun. Dans une perspective stratégique, même s'il n'est pas encore reconnu que la performance financière et la performance sociale sont corrélées positivement (Ullmann, 1985 ; Balabanis, Philipps et Lyall, 1998 ; Verschoor, 1998 ; Roman, Hayibor et Agle, 1999 ; Rowley et Berman, 2000), il est de plus en plus reconnu dans les milieux des affaires qu'il est avantageux, à tout le moins lorsque véhiculé dans le discours, d'assumer une part de responsabilité sociale. En outre, cela permet de réduire les coûts de transaction avec les intéressés (*stakeholders*) qui pourraient menacer à moyen ou long terme la rentabilité et la survie de l'entreprise, voire conduire à une explosion sociale (Libert, 1996).

On peut aussi discréditer le courant de l'éthique des affaires et de la responsabilisation discrétionnaire des entreprises d'un point de vue diamétralement opposé au libéralisme. Ces critiques sont synthétisées par Gendron (2000) qui constate que la pratique discrétionnaire de responsabilité sociale par les entreprises constitue « une réponse organisationnelle à une question institutionnelle », notamment en regard la distribution des richesses et de la spoliation environnementale engendrée par le mode de production industriel. L'opposition à toute réglementation sociale sous prétexte des coûts d'administration élevés qu'elle occasionne ou parce qu'elle entrave la liberté de l'entreprise ne fait que masquer la forte résistance des entreprises à tout renouvellement institutionnel. Les arguments en faveur d'une réglementation sociale de l'entreprise varient, eux aussi, entre deux extrêmes. Comme l'entreprise est prédatrice de ressources, il va de soi qu'elle en soit responsabilisée et qu'elle en assume le renouvellement (formation de la main d'œuvre, recyclage des matières résiduelles, etc.). Cependant, la question de la confiance surgit aussitôt en regard du conflit d'intérêt : peut-on demander à un renard de garder des poules ? D'autre part, parce que l'entreprise est une création légale, son droit à l'existence repose sur le consentement du corps social, lequel peut

également imposer des contraintes légales à l'action des entreprises. Les coûts élevés de contrôle d'une telle réglementation ainsi que la concurrence mondiale pour l'établissement des entreprises rendent toutefois cette option impraticable. Le tableau I résume les arguments de cette controverse.

Tableau I : Les arguments de la responsabilité sociale corporative et l'entité de prise en charge

		ARGUMENTS		
		POUR	CONTRE	
		<i>Niveau</i>		
RÉGULATION	DISCRÉTIONNAIRE (autorégulatoire)	Individuel	- Marge de manœuvre du gestionnaire vis-à-vis la concurrence	- Information et compétences inadéquates vis-à-vis la recherche du bien commun
		Organisationnel	- Réduction des risques sociaux	- Contraire à l'intérêt des actionnaires
	SOCIÉTALE (hétérorégulatoire)	Sociétal	- L'entreprise prédatrice de ressources - L'entreprise création légale	- Coûts de contrôle élevés - Délocalisation des entreprises

D'un autre point de vue, on peut se demander si le bilan social reflète réellement la performance sociale et les impacts sociaux des entreprises. La divulgation d'informations n'est pas nécessairement un indicateur de la bonne performance sociale corporative (Ullmann, 1985), pas plus que l'absence de publications sociales ne révèle une piètre performance sociale réelle (Cowen, Ferreri et Parker, 1987 : 21). Pourtant, le bilan social est perçu comme l'un des seuls mécanismes susceptibles d'engendrer un nouveau modèle de gouvernance et de citoyenneté corporative qui intègre à la fois des

intérêts financiers et non-financiers dans la gestion des entreprises de l'économie capitaliste marchande (Zadek, 1998).

2.2 Les pratiques du bilan social

Il existe actuellement deux principales sources d'inspiration pour aider les entreprises à produire un bilan social. Dans un premier cas, il s'agit de normes élaborées par des organisations non-gouvernementales et, dans un deuxième cas, il s'agit des firmes de consultation. Les services offerts par les firmes de consultation paraissent au premier regard intéressants, car celles-ci sont appelées à agir à titre d'auditeur externe. Cependant, nous pouvons questionner la validité de ces audits. À titre d'exemple, O'Rourke (2000) souligne la faiblesse du cadre d'audit des pratiques des ressources humaines faites par la célèbre firme PricewaterhouseCoopers. Des failles sont notamment causées par la méthodologie que cette firme emploie, les inspections et interviews étant longtemps prévues d'avance et la cueillette de données reposant principalement sur les questionnaires. Il y a souvent risque de conflits d'intérêts, car les firmes de consultation sont engagées par les entreprises. Ainsi, les rapports élaborés par les firmes de consultation ne sont pas davantage « objectifs » que les rapports produits par l'entreprise elle-même. De plus, il est difficile d'obtenir l'information sur les outils d'audit social que les firmes de consultation développent étant donné que ces outils sont les services et les produits qu'elles vendent à leurs clients. Décrire ces outils dans le cadre d'une étude comme celle-ci équivaudrait à rendre public ces produits. En fonction de ces raisons et du fait que les normes élaborées par les organisations non-gouvernementales constituent la référence pour bon nombre d'entreprises, nous croyons plus utile de décrire les normes de ces organismes pour tracer un bon portrait des pratiques actuelles.

Au début de la décennie 1990, des organisations non-gouvernementales s'intéressant à la responsabilité sociale des entreprises ont vu le jour. Une distinction importante existe toutefois au plan de leurs objectifs. Certaines (The Global Compact, Global Sullivan

Principles et OECD Guidelines for MNEs) ont pour but de promouvoir la responsabilité sociale des corporations, alors que d'autres (Global Reporting Initiative, SA 8000, AA 1000) travaillent spécifiquement à développer des outils pour la production d'un bilan social. Les organisations du second type nous intéressent plus particulièrement dans le cadre de cette étude.

Dans les faits, les normes que nous approfondirons dans les prochaines lignes ne s'affichent pas nécessairement sous le label du bilan social. Elles vont de l'évaluation des pratiques en ressources humaines au développement durable. Nous aborderons trois normes : SA 8000, AA 1000 et les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)³. Rendre compte de ces trois normes permet de tracer un bon portrait d'ensemble des pratiques de bilan social. Des organisations telles que le «Conference Board of Canada» et le «Canadian Co-operative Association» les présentent comme principaux modèles pour produire un bilan social. Le lecteur trouvera à l'appendice A une liste de sites d'intérêts au sujet du bilan social et de la problématique plus large de la responsabilité sociale de l'entreprise.

2.2.1 Social Accountability International 8000 (SA 8000)

La norme SA 8000 est établie par le «Social Accountability International». Cet organisme a pour objectif d'améliorer les conditions de travail en établissant des normes ainsi qu'un système de vérification et de rapport public pour s'assurer du respect de ces normes. Le SA 8000 est une norme se voulant universelle qui s'applique indifféremment du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise ou des situations géographiques. C'est le

³ Ces trois cadres sont expliqués de façon synthétique. Cette synthèse a pour but de situer le lecteur. Pour davantage d'information, nous convions le lecteur à consulter les documents produits par les organisations qui ont mis sur pied ces cadres et normes. Voir les références en annexe.

pendant social de la norme ISO 14000⁴. Les thèmes abordés par cette norme sont les suivants : main-d'œuvre infantile et forcée, santé et sécurité, liberté d'association, discrimination et pratiques disciplinaires, rémunération et mise sur pied d'un système de management incluant ces normes et respectant la législation nationale.

Un processus d'audit est nécessaire afin de porter le sceau d'accréditation de cette norme. De plus, l'entreprise doit s'assurer que ses fournisseurs respectent cette norme. L'entreprise doit aussi s'engager à en communiquer les résultats à l'interne, mais aussi à toutes parties prenantes⁵ désireuses d'avoir de l'information. La norme SA 8000 est une norme qui porte sur l'une des dimensions possibles de l'évaluation de la performance sociale organisationnelle, c'est-à-dire à la gestion des ressources humaines.

2.2.2 AA 1000

La norme AA 1000 a vu le jour en 1999 à la suite des travaux de l'« Institute of Social and Ethical Accountability » (ISEA). L'objectif de cet organisme est de développer un cadre assurant la qualité du bilan, de l'audit et de la publication sociale et éthique. L'ISEA favorise l'utilisation de cette norme vis-à-vis tous les types d'organisations, de l'entreprise privée à l'organisation sans but lucratif. Cette norme ne dicte en rien ce que devrait être la performance sociale organisationnelle; c'est une norme qui traite du processus d'élaboration des indicateurs et de production du bilan social.

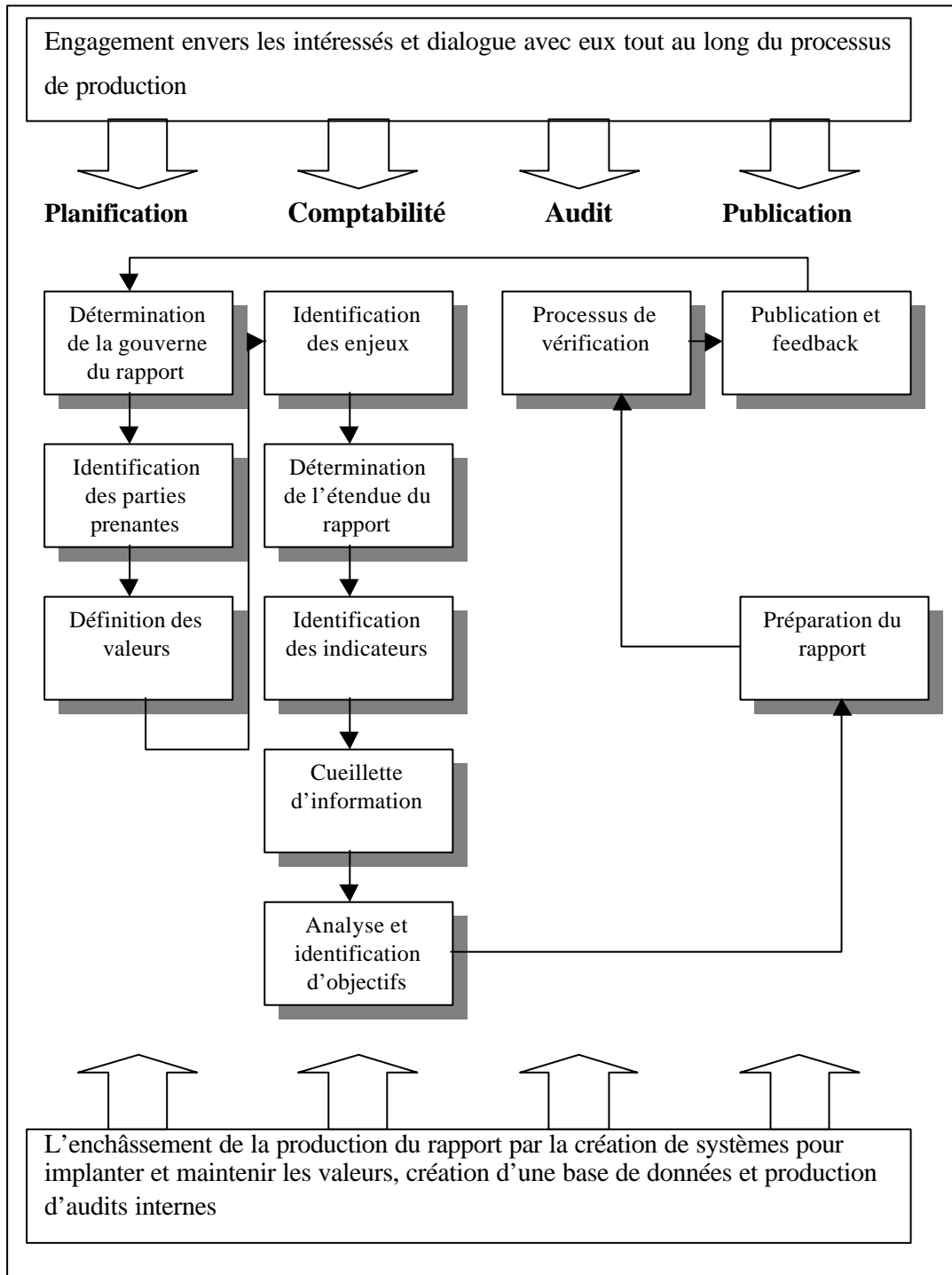
⁴ Les normes ISO sont élaborées par l'Organisation internationale de normalisation. Ce sont des normes de gestion et d'assurance de la qualité des produits et services. « L'ISO 9000 traite du « management de la qualité », ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables, et en améliorant à cet égard continuellement ses performances. L'ISO 14000 traite au premier chef du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour améliorer en permanence sa performance environnementale » Tiré du site internet de l'Organisation internationale des normes : www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/index.html (24/02/2002)

⁵ Une partie prenante est une tierce partie pouvant affecter ou être affectée par l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984).

Au plan des indicateurs, la norme AA 1000 suggère de définir trois éléments soit l'identification des catégories de performance à mesurer, les améliorations souhaitées ainsi que l'établissement d'un seuil qui détermine le succès ou l'échec dans chacune des catégories.

Une des contributions importantes de la norme AA 1000 se situe sur le plan des étapes de production du rapport. La production repose sur quatre étapes : la planification, la comptabilité, la vérification et la publication du rapport. À l'étape de la planification, l'entreprise doit déterminer ses objectifs, ses valeurs et identifier les parties prenantes. À l'étape de la comptabilité, l'entreprise doit décider des enjeux à traiter et de l'envergure du rapport social. Les indicateurs sont déterminés en fonction de ces enjeux. Par la suite, débute la cueillette d'information et l'analyse de cette dernière en fonction des valeurs et objectifs fixés lors de la planification. Un rapport préliminaire est produit et soumis idéalement à un processus de vérification externe et indépendant. La dernière étape est la publication du rapport final. La figure 1 illustre ce processus de production du bilan social suggéré par la norme AA 1000.

**Figure 1- Étapes du processus de production du bilan social
selon la norme AA 1000**



Tiré et traduit de Choquette et Khoury (2000), p.10

La pluralité des secteurs d'activités des entreprises rend difficile l'établissement d'un contenu standard. L'accréditation des rapports sociaux et éthiques se fait en regard de huit principes. Ces huit principes font office d'étalon de mesure pour la qualité du processus de production du rapport et de l'information contenue dans le rapport. Le tableau II fait état de ces principes et les explicite.

Tableau II - Les huit principes de la norme AA 1000

Couverture des activités : le rapport doit faire l'état complet des activités de l'organisation. Ce principe sous-entend l'inclusion des impacts négatifs, directs et indirects.

Comparaison: la possibilité de comparer le rapport à ceux produits antérieurement par l'entreprise et à ceux produits par d'autres entreprises.

Processus consultatif et participatif : l'inclusion des parties prenantes dans le processus et le reflet de cette consultation dans le rapport produit.

Périodicité stable et évolution: des rapports périodiques à des moments appropriés

Vision globale : l'enchâssement de la production du rapport dans les pratiques stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Publication : la communication du rapport aux parties prenantes ainsi que du processus pour produire celui-ci.

Vérification externe : la vérification du processus et du rapport par une tierce partie.

Amélioration continue : l'entreprise doit faire preuve d'une recherche continue d'amélioration dans l'atteinte de ses objectifs et la réalisation des valeurs des parties prenantes.

Tiré et traduit de Choquette et Koury (2000), p.29

2.2.3 Les lignes directrices du Global Reporting Initiative

Les tendances actuelles sont bien représentées dans les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), puisqu'il s'agit d'un outil synthétique. Le GRI, lors de l'élaboration de son rapport⁶ a tenu compte des initiatives des entreprises, des gouvernements et des ONG, et ce à un niveau autant national qu'international. Il inclut entre autres les normes SA 8000 et AA 1000. Le GRI est issu du regroupement de 17 organisations. Son objectif consiste à « élaborer et à diffuser des lignes directrices pour la production volontaire de rapports sur le développement durable par les entreprises qui souhaitent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services » (Rapport des Lignes directrices du GRI, 2000, p. 1). L'un des objectifs du GRI est aussi d'appliquer ces lignes directrices à d'autres types d'organisations que les entreprises privées.

Le GRI se rapporte à la sphère sociale lorsque vient le temps d'évaluer les dimensions suivantes : la santé et la sécurité au travail, le maintien du personnel en place, le droit du travail, les droits de l'homme, les salaires et les conditions de travail chez les sous-traitants. Les indicateurs économiques développés par le GRI sont des indicateurs d'un nouveau type qui ne sont habituellement pas inclus dans les rapports annuels financiers. Par exemple, sont incluses dans cette catégorie les dépenses en recherche et développement, les salaires et avantages sociaux, les dépenses de sous-traitance. Ce sont des mesures de dimensions économiques qui ne sont pas obligatoires dans le cadre réglementaire des rapports annuels financiers. Quant aux indicateurs environnementaux, ils rejoignent ceux qui sont utilisés dans la norme ISO 14000. Les indicateurs intégrés sont des indicateurs qui sont spécifiques à chacune des entreprises. Soit ils mettent en perspective les performances de l'entreprise avec la situation économique, environnementale ou sociale à un niveau plus général (par ex. régional, national ou mondial), ou soit ils mettent en relation les trois aspects, économique, environnemental

⁶ Lignes directrices pour la production de Rapports de développement durable, juin 2000. Le GRI a mis à jour son document sur les lignes directrices en 2002.

et social. Bien qu'il y ait un groupe de travail au sein du GRI s'appliquant à l'élaboration d'indicateurs, il demeure que la création d'une banque d'indicateurs repose sur la création et l'expérimentation d'indicateurs par les entreprises elles-mêmes, ainsi que sur un processus de rétroaction entre ces dernières et le GRI.

Si le GRI a tracé des lignes directrices dans l'élaboration de ces indicateurs, il a aussi fait le même exercice pour ce qui est du mode de présentation du rapport. Le GRI s'est inspiré des huit principes de la norme AA 1000 pour élaborer ses propres principes. Nous ne désirons pas aborder spécifiquement la définition de chacun de ces principes⁷, mais plutôt énoncer les actions promues par le GRI pour garantir le respect de ceux-ci.

Tout d'abord, le GRI favorise l'inclusion des parties prenantes dans le processus. Le but de ce mécanisme est d'assurer la pertinence et la clarté de l'information. Celle-ci doit être autant à teneur négative que positive, entre autres pour que l'information soit fiable. La périodicité de la production du rapport doit tendre à être stable, le plus souvent annuelle. De plus, dans une optique de comparaison, les entreprises doivent faire preuve d'une recherche de cohérence dans le temps. Cette cohérence doit également se retrouver dans les rapports produits par une même entreprise afin de pouvoir évaluer ses progrès. Enfin, les entreprises désirant recevoir l'approbation du GRI doivent se soumettre à un examen réalisé par un organisme externe et indépendant et accrédité par le GRI.

L'élaboration d'un rapport exige plusieurs processus allant de la mise en place de méthodes consultatives des parties prenantes à la cueillette des données à l'intérieur de chacune des unités de l'entreprise. Le GRI entrevoit la production de ce type de rapport sous deux conditions. La première est le caractère progressif de la démarche. Par exemple, pour plusieurs entreprises, il est impensable, lors de la publication du premier rapport, d'inclure des indicateurs économiques, environnementaux et sociaux, les bases de données de la corporation ne fournissant pas de telles informations. Il est

⁷ La définition de chacun des principes est disponible dans le document du GRI.

recommandé d'inclure graduellement chacune des dimensions dans le système d'information de l'entreprise. La deuxième condition consiste à expliquer la pertinence de la production du rapport vis-à-vis la vision et la stratégie de l'entreprise. L'entreprise doit aussi expliquer par quels moyens elle entrevoit répondre aux défis économiques, environnementaux et sociaux.

2.2.4 Des normes de nature différenciée

Les trois normes que nous venons de présenter sont de nature différenciée. La norme SA 8000 en est une de performance, c'est-à-dire qu'elle prescrit des résultats à atteindre sur les conditions de travail. La norme AA 1000 constitue une norme de gestion. Elle fait état de procédures de gestion à adopter pour produire un bilan social. Le GRI combine ces deux objectifs. L'engagement de la haute direction que le GRI suggère, correspond à une procédure de gestion, donc les objectifs suggérés au plan de certains indicateurs se rattachent à une norme de performance. Il existe néanmoins une recherche de cadre commun. En effet, bien que chacune de ces normes ait sa spécificité, les organisations non-gouvernementales qui les élaborent s'inspirent toutes les unes des autres et s'enrichissent mutuellement. Elles ne sont pas mutuellement exclusives ; elles sont complémentaires. De plus, bien que ces trois normes soient de nature différenciée, elles recommandent toutes la publication volontaire d'information « sociale ». Les trois normes tablent aussi sur la participation des parties prenantes dans la production du bilan social, que cela soit par une demande de rétroaction de la part des parties prenantes sur le bilan social ou par l'inclusion des parties prenantes dans le processus d'élaboration des indicateurs. La prochaine section s'attarde à la pratique du bilan social dans le secteur des services financiers.

2.3 La publication de bilans sociaux dans le secteur des services financiers

Au total, selon le World Business Center (2000), 2000 entreprises à travers le monde publient à l'interne et/ou à l'externe une forme quelconque du bilan social de l'entreprise. En date du 17 septembre 2000, nous avons répertorié soixante-six (66) organisations rendant disponible leur rapport élaboré selon les lignes directrices du GRI et soixante-seize (76) organisations adhérant à la norme SA 8000. La différence entre le nombre d'entreprises ayant obtenu une accréditation et le nombre d'entreprises qui publient une forme quelconque de bilan social, illustre le fait que nous sommes loin d'une normalisation de ces rapports.

Cette section du document s'intéresse à la mise en application des normes par les entreprises. Nous étudions donc plus spécifiquement le contenu des bilans sociaux produits par les entreprises. Deux facteurs ont orienté le choix des bilans sociaux que nous avons examiné. Premièrement, cette recherche d'information était motivée par l'analyse des pratiques de bilan social du Mouvement Desjardins. Les bilans sociaux des entreprises qui œuvrent dans le secteur bancaire ont donc retenu notre attention dans un premier temps. Deuxièmement, bien qu'il existe une volonté de développer des indicateurs universels, il existe aussi un désir de développer des indicateurs « sectoriels ». Ces derniers sont des indicateurs qui s'appliquent à un secteur industriel précis étant donné qu'on peut s'attendre à ce que les activités de gestion et de production ainsi que les impacts des entreprises varient selon le secteur industriel. En fonction de ces deux facteurs, nous avons examiné des bilans sociaux d'entreprise du secteur bancaire.

Nous ne prétendons pas à une analyse exhaustive de l'ensemble des rapports produits dans le cadre de ces trois normes. Notre but est de dresser un portrait des initiatives des entreprises du secteur bancaire. Nous avons aussi choisi des entreprises dont le nombre d'années de production de bilan social variait afin d'examiner l'évolution du contenu qu'elles y publient. Les entreprises retenues sont les suivantes : Co-operative Banking,

VanCity Savings Credit Unions et la SwedBank. Le tableau III présente les caractéristiques de ces dernières en fonction de nos critères de sélection.

Tableau III- Caractéristiques des compagnies et des bilans sociaux qui ont été examinées

Compagnies	Siège social	Années d'expérience	Norme(s) Adoptée(s)
Co-operative Bank	Grande-Bretagne	6	GRI AA 1000
SwedBank	Suède	2	GRI
VanCity Savings Credit Union	Canada	4	GRI AA 1000

Ces trois entreprises s'inspirent des lignes directrices du GRI et pourtant, première constatation, la forme et le contenu de leurs bilans sociaux sont différents. Nous examinons ces deux aspects dans les lignes qui suivent.

Au plan de la présentation de l'information, nous constatons que la SwedBank présente l'information selon les trois dimensions du GRI, c'est-à-dire économique, environnemental et social, tandis que la VanCity Savings Credit Union structure son rapport en fonction des parties prenantes de l'entreprise. La Co-operative Banking utilise une double grille. Elle classe ses indicateurs selon la dimension à laquelle ils appartiennent tout en identifiant les parties prenantes concernées par l'indicateur. Ainsi, la complémentarité des normes transparaît par l'utilisation simultanée de plusieurs normes par une même compagnie.

Au plan du contenu, nous remarquons que les trois entreprises énoncent leurs valeurs et des objectifs à atteindre. Les objectifs étant très variés d'une entreprise à l'autre, il en résulte des indicateurs très différents d'un rapport à l'autre. Ces indicateurs sont de toutes sortes. Tout d'abord, les indicateurs sont quantitatifs et qualitatifs. Cela peut aller d'une somme monétaire à un pourcentage à un ratio. Cela est sans mentionner la

diversité des catégories dans lesquelles sont classés les indicateurs. Par la suite, une bonne partie de l'information est livrée sous forme qualitative et décrit les pratiques de gestion et les programmes « sociaux » des entreprises.

Le contenu des bilans sociaux diffère selon les entreprises, mais l'un des dénominateurs communs est la ligne progressive empruntée pour produire le bilan social. En observant les six rapports produits par la Co-operative Bank au cours des six dernières années, on remarque que le nombre de catégories d'indicateurs sociaux augmente d'année en année. De plus, une comparaison entre les différentes entreprises permet de constater que celles qui ont le plus d'années d'expériences ont développé des indicateurs au plan économique, environnemental et social, contrairement à la Swedbank qui, pour la première année, se concentre sur l'explication de sa mission et de ses objectifs. En bref, les expériences sont multiples et chacune d'entre elles constitue un bassin intéressant d'indicateurs au plan économique, environnemental et social. L'appendice B présente une liste d'indicateurs qui ont été répertoriés dans les bilans sociaux de la Co-operative Banking (1997, 1998, 1999) et la VanCity Savings Credit Union (1997, 1998-1999). L'appendice B contient aussi une liste de noms de catégories sous lesquelles sont classés les indicateurs. Cette liste de noms de catégories est tirée des mêmes bilans sociaux ainsi que de la liste de noms de catégories suggérée par le GRI dans son document « Lignes directrices ».

Enfin, soulignons le nombre croissant d'entreprises bancaires qui publient un bilan social. À titre illustratif, en 2000, selon les statistiques du GRI, cinq entreprises du secteur bancaire publiaient un bilan social. Depuis, ce nombre a doublé. En 2002, les statistiques du GRI font état de dix entreprises du secteur financier qui publient un bilan social en s'inspirant des lignes directrices que cette organisation a développées. Une liste de ces dix compagnies est disponible à l'appendice C. L'adresse du site internet de chacune de ces compagnies, et à laquelle le lecteur intéressé aura accès aux bilans sociaux produits par ces compagnies, est disponible à l'appendice A.

Conclusion

Il n'y a pas de consensus sur la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cela explique peut-être la diversité des catégories et des indicateurs recensés dans les bilans sociaux. Malgré cela, le nombre d'entreprises qui produisent des bilans sociaux sur une base volontaire est en croissance. Depuis les cinq dernières années, des travaux sont poursuivis au niveau autorégulatoire, à savoir des organisations non-gouvernementales, afin d'élaborer des normes relatives à la responsabilité sociale des entreprises et à l'évaluation de cette dernière. Ces normes constituent des modèles pour les entreprises dans la production de leurs bilans sociaux. En retour, les bilans sociaux produits par les entreprises nourrissent les travaux des organisations qui élaborent les normes. À titre illustratif, les travaux du GRI sur les indicateurs font référence à ceux que l'on retrouve dans les bilans sociaux des entreprises. Nous tirons deux constats de ces observations. Premièrement, l'évolution du bilan social semble s'appuyer sur un processus de benchmarking à un niveau autorégulatoire. Deuxièmement, la prise en charge autorégulatoire de la production de bilans sociaux laisse croire que les expériences actuelles influenceront la définition même de ce qu'est une bonne performance sociale organisationnelle. Qu'est-ce que cela peut signifier au plan du bilan social comme outils de la distinction coopérative?

Dans le contexte actuel où des entreprises, qu'elles soient du secteur coopératif ou du secteur privé, adoptent de plus en plus la pratique du bilan social, on pourrait penser que cette dernière n'est pas un avantage compétitif au plan de la distinction coopérative. Pourtant, les institutions financières coopératives, telle que le Mouvement Desjardins, si elles conservent leur caractère coopératif, ont toutes avantage à être des leaders dans la pratique du bilan social. Les entreprises peuvent faire preuve de leadership dans la pratique du bilan social par divers moyens, par exemple par l'élaboration et l'amélioration des indicateurs ou encore, par la mise en place de processus de consultation des parties prenantes.

L'occupation de cette position de premier plan, dans une pratique qui jusqu'à maintenant a évolué selon un principe de volontariat et de benchmarking, signifie participer activement à la définition du concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Les entreprises coopératives, par leur double nature associative et entrepreneuriale, ont la capacité de réconcilier l'opposition entre l'économique et le social. La manifestation croissante du courant de la responsabilité sociale des entreprises montre bien que les efforts mis pour rendre l'économie plus « sociale » ne se réduisent pas à la contribution des coopératives et des autres formes d'entreprises d'économie sociale. Toutefois, contrairement aux entreprises capitalistes, les coopératives reconnaissent explicitement la dimension sociale dans leurs règles, leurs valeurs et leurs pratiques (Vienney, 1980 ; Demoustier, 2001 ; Lévesque, 2002). Ainsi, le bilan social des coopératives devrait laisser transparaître une bonne performance sociale organisationnelle. À tel point que la pratique du bilan social dans les coopératives et les entreprises d'économie sociale pourrait renverser la charge de la preuve sur les entreprises privées (Fraisie, 2000).

La production d'un bilan social de la part des entreprises du secteur coopératif va au-delà de la promotion de la distinction coopérative, cette pratique de responsabilité sociale de l'entreprise est en cohérence avec la nature même des entreprises coopératives. Les institutions financières coopératives sont donc en position de légitimité afin d'être une référence dans le processus de benchmarking du bilan social ainsi, que de faire de leur bilan social un avantage compétitif au plan de leur distinction coopérative.

BIBLIOGRAPHIE

- Balabanis, G., H.C. Philips et J. Lyall. 1998. « Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies : Are They Linked ? », *European Business Review*, vol. 98, n° 1, p. 25-44.
- Bastien, G. et M. Beauchamp. 2001. « *Examen des campagnes de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement des Caisses Populaires et d'Économie Desjardins du Québec entre 1969 et 2000* ». Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier. No. 0701-120
- Beauchamp, Michel. 1994. « *Communication et bilan social: le cas du Mouvement Desjardins* ». Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier. No. 0594-061
- Bouchard, M. et J. Rondeau. 2002. « Le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics. Le cas du Réseau d'investissement du Québec », *Économie et solidarité*, 20 p. (Soumis automne 2002)
- Choquette, M. et G.M. Khoury. 2000. « Social Auditing : Breaking New Ground In Corporate Social responsibility and Accountability ». Rapport préparé pour *The Conference Board of Canada*, 34 p.
- Côté, D. 2001. *Le mouvement des caisses Desjardins : Holding coopératif à la croisée des chemins* » p.308-331. In *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Daniel Côté. CIRIEC International, Ouvertures Économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages
- Cowen, S., L.B. Ferreri et L.D. Parker. 1987. « The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure : A Typology and Frequency-Based Analysis », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n° 2, p.111-122.
- Cuillerai, M. 2002. *Le capitalisme vertueux. Mondialisation et confiance*, Paris, Payot.
- Demoustier, D. 2001. *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros.
- Doray, M. 1997. « Principes et règles de la coopération dans le secteur financier. » In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p.305-307. Québec : Presses de l'Université du Québec, 323 pages.
- Elorriaga, A.M. 2001. « Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas », *CIRIEC España: Balance social en la Economía social*, n° 39, p. 25-50.
- Fraisse, L. 2001. « Les enjeux politiques de l'évaluation », Document de travail, Collège des chercheurs Projet France-Québec (www.unites.uqam.ca/econos/) 12/04/2002.

Gelb. D.S. et J.A. Strawser. 2001. « Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures : an Alternative Explanation for Increased Disclosure ». *Journal of Business Ethics*, no 33, p. 1-13.

Gendron, C. 2000. *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, Cahiers du CRISES, n° 0004, Montréal, UQÀM.

Lévesque B., M. Bouchard et M. Grant. 1997. « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs ». In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?* Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, 323 pages.

Lévesque, B. et M.C. Malo. 1997. « Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins » tiré de *La Réingénierie des caisses populaires d'économie Desjardins : Contexte et études de cas*, sous la direction Lévesque, B., P.R. Bélanger et L. Mager. CRISES, SAC-UQAM, FC-CSN, mars 1997, pp.3-28.

Lévesque, B. 1997. *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p.147-151. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Lévesque, B. 2002. *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?* Cahier du CRISES, n° 0205, Montréal, UQÀM.

Libert, B. 1996. « L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il? », *Academy Management Review*, septembre, p. 94-98.

Maclean, M. et B. MacKinnon. 1999. *Social Audit with no End: Why do Atlantic Canadian Co-operatives and Credit Unions Embrace Theory but not the Practice ?* International Co-operative Alliance Research Conference.

O'Rourke, D. 2000. « Monitoring the Monitors: A Critique of Pricewaterhouse Coopers (PWC) Labor Monitoring ». Rapport, 15 p.: web.mit.edu/dorourke/

Palomo, R. 2001. « *Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global* » p.139-169. In *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Daniel Côté. CIRIEC International, Ouvertures Économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages

Roman, R., S. Hayibor et B.A. Agle. 1999. « The Relationship between Social and Financial Performance », *Business and Society*, vol. 38, n° 1, p.109-125.

Rondeau, J. 2002. *Une étude du bilan, de l'audit et de la publication éthique et sociale dans un contexte québécois : la planification de la mesure de la performance sociale du Réseau d'investissement social du Québec*, mémoire de maîtrise MBA-Recherche, Montréal, UQÀM.

Rowley, T. et S. Berman. 2000. « A Brand New Brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p. 397-410.

Roy, M. 1992. *Les objectifs sociaux et économiques des coopératives: une analyse bi-dimensionnelle de la différence d'objectifs entre les entreprises capitalistes et les coopératives*. Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, no 1292-053

Roy, Marcel. 1996. « *Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté. L'approche par intéressés comme cadre conceptuel* ». Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier. No.1196-078

Roy, Marcel. 1997. « *Quelques hypothèses explicatives de la différence du niveau de service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins* ». Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier. No. 0497-083

Spear, R. 2001. « Globalisation et stratégies coopératives », p.115-138. In *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Daniel Côté. CIRIEC International, Ouvertures économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages

Ullmann, A. 1985. « Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. firms », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 540-557.

Verschoor, C.C. 1998. « A Study of the Link between a Corporation's Financial Performance and its Commitment of Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13, p. 1509-1516.

Vienney, C. 1980. *Socioéconomie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.

Wood, D.J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Zadek, S., P. Pruzan et R. Evans. 1997. *Building Corporate Accountability*. London, Earthscan Publications Limited.

Zadek, S. 1998. « Balancing Performance, Ethics and Accounting », *Journal of Business Ethics*, vol.17, n° 13, p. 1421-1441.

Rapports annuels et bilans sociaux

Cooperative Bank 1997. The Partnership Report.

Cooperative Bank. 1998. The Partnership Report.

Cooperative Bank. 1999. The Partnership Report.

Cooperative Bank. 2000. The Partnership Report.

Cooperative Bank. 2001. The Partnership Report.

Mouvement Desjardins 1995. Rapport annuel.

Mouvement Desjardins 1997. Rapport annuel.

Mouvement Desjardins 1998. Rapport annuel.

Mouvement Desjardins 1999. Rapport annuel.

Mouvement Desjardins 2000. Rapport annuel.

Mouvement Desjardins. Notre apport à la collectivité 2001.

The Nikko Securities. 2000. Sustainability Report.

The Nikko Securities. 2001. Sustainability Report.

SweedBank. 2000. Sustainability Report.

VanCity Savings Credit Union. 1997. The VanCity Social Report.

VanCity Savings Credit Union 1998-1999. The VanCity Social Report

Rapport annuel Banque de Montréal 1997

Rapport annuel Banque de Montréal 1998

Rapport annuel Banque de Montréal 1999

Rapport annuel Banque de Montréal 2000

Rapport annuel de la Banque Nationale du Canada 1998

Rapport annuel de la Banque Nationale du Canada 1999

Rapport annuel de la Banque Nationale du Canada 2001

APPENDICE A
Liste de sites web d'intérêt

Sites d'organisations

AccountAbility : Institute of Social and Ethical Accountability (AA 1000)

www.accountability.org.uk

Canadian Co-operative Association

www.coopscanada.coop/newsletter/CSR/toolkit/community_inside.html

Conference Board of Canada

www.conferenceboard.ca/

The Global compact

65.214.34.30/un/gc/unweb.nsf/

Global Reporting Initiative (GRI)

www.globalreporting.org

Social Accountability International (SA 8000)

www.cepaa.org/

World Business Council for Sustainable Development

www.wbcsd.ch/

Sites de compagnies

Co-operative Bank

www.co-operativebank.co.uk/

ING

www.ing.com/ing/contentm.nsf/en_society.html

Nikko Cordial Securities

www.nikko.co.jp/SEC/e_home.html

RaboBank Group

www.rabobank.com/Attachments/Annual_Report.pdf

ShoreBank

www.sbk.com/livesite/main/

SwedBank

www.foreningssparbanken.se/cgi-bin/fspbweb.cgi?frameset=25206

Triodos Bank

www.triodos.nl/

VanCity Savings Credit Union

www.vancity.com/menuId/50001

Westpac Banking

www.westpac.com.au/internet/publish.nsf/Content/WISP%2BSocial%2BImpact%2BReport

Yasuda Fire and Marine Insurance

www.sompo-japan.co.jp/goannai/goannai.html

APPENDICE B
Liste d'indicateurs et de noms de catégories

Banque d'indicateurs

Liste des indicateurs quantitatifs

Nombre de membres
Type de clients corporatifs
Profil des clients particuliers
Satisfaction des membres corporatifs
Nombre de centres de services fermés
Type de membres
Sexe des membres
Âge des membres
Répartition géographique des membres
Taux de participation des membres aux réunions générales
% des femmes sur le conseil d'administration (candidates et élues)
% des membres qui considèrent que l'entreprise les aide à atteindre leurs objectifs financiers
Nombre de commentaires, suggestions et compliments de la part des membres
% des membres qui considèrent que l'entreprise est responsable socialement

Produits et services

Montant des ristournes
Répartition des actifs
Répartition des prêts
Taux de satisfaction des services financiers
Taux de satisfaction des services offerts
Montant des micro prêts
Prêts attribués aux organismes à but non-lucratif
Prêts « Social Housing »
Montant des fonds éthiques
Contribution monétaire au « EnviroFund Visa »
Nombre d'unions de crédit membre
Répartition de la position géographique des unions de crédit
Répartition des actifs selon les unions de crédit
Répartition des actifs : % des actifs à l'intérieur de la Colombie-Britannique comparé aux actifs à l'intérieur du Canada
Répartition du membership : % du membership à l'intérieur de la Colombie-Britannique comparé au membership à l'intérieur du Canada

Ressources humaines

Nombre d'employés
% d'employés à temps plein
% d'employés affectés aux tâches opérationnelles
Répartition ethnique des employés
% d'employés femmes
Taux de syndicalisation
Répartition d'âge des employés
Taux de satisfaction des employés

Taux d'employés qui considèrent l'organisation comme un bon milieu de travail
 Roulement de personnel
 Moyenne de congé de maladie par employé
 Nombre de mises au repos
 % des employés utilisant les services de soutien psychologique
 % des employés ayant été victimes d'abus verbal (public/collègue de travail)
 % des employés ayant été victimes de comportement abusif (public/collègue de travail)
 % des employés ayant été victimes de violence physique (public/collègue de travail)
 % des employés ayant un poste de travail ergonomique
 Nombre d'accidents au travail
 Nombre de jours perdus dû à un accident de travail
 % des employés satisfaits de leur salaire en comparaison du salaire de leurs collègues
 % des employés satisfaits de leur salaire en comparaison à des emplois similaires dans d'autres organisations
 % des employés satisfaits de leurs avantages sociaux
 % des employés satisfaits de l'évaluation de leur emploi
 % des employés satisfaits de leur augmentation de salaire en fonction de leur performance au travail
 % des femmes employées qui sont au niveau exécutif, en gestion et en opérationnel
 % des salaires des femmes en comparaison avec ceux des hommes
 % des employés satisfaits des processus de consultation des employés
 % des employés satisfaits des actions prises à la suite des processus de consultation
 % des employés satisfaits de leur inclusion dans la prise de décision
 % des employés qui considèrent les moyens de communication comme ouverts
 % des employés qui considèrent que les moyens de communication sont satisfaisants
 % des employés qui considèrent avoir l'information nécessaire pour mener à bien leurs tâches
 % du personnel qui est informé et comprend la mission et les valeurs de l'entreprise
 % des employés qui considèrent que les informations sont importantes
 % des interventions réussies pour transmettre l'information sur les changements de produits/services et/ou processus
 % des interventions réussies pour transmettre de l'information sur les changements organisationnels
 % des interventions réussies pour transmettre l'information sur les nouvelles technologies
 Montant investi par employé pour la formation
 % de satisfaction des vis-à-vis de la formation interne
 % des employés qui considèrent que la formation est pertinente afin d'atteindre les objectifs fixés pour le service à la clientèle
 % des employés qui considèrent recevoir un appui de la part de l'organisation dans la poursuite de la formation de base pour l'emploi
 % des employés qui considèrent avoir la formation nécessaire pour mener à bien leurs tâches
 % des employés qui considèrent avoir l'information sur la formation nécessaire pour obtenir une promotion
 % des employés qui considèrent avoir la chance d'acquérir de nouvelles habiletés
 % des employés qui considèrent que l'entreprise fournit de bonnes opportunités d'avancement

Dons et commandites

Nombre d'organismes ayant demandé une ressource monétaire
Nombre d'organismes et/ou% ayant reçu un don monétaire
Nombre de dons de 5 000 \$
Nombre de dons de 20 000 \$
% de dons en EnviroFond
% de dons supportant le développement économique de la communauté
% de dons à des projets spéciaux
% de dons à des projets de développement internationaux
% de dons en partenariat
% des profits avant taxes redistribués en dons
% de revenus avant taxe redistribués à la communauté
Répartition des dons selon les dimensions (justice sociale, responsabilité environnementale, développement économique, autres)
Répartition géographique des dons
Montant des contributions financières à travers l'implication des membres

Indicateurs environnementaux

Le nombre de kilowatts/heure utilisés
La quantité de papier utilisé
Quantité de déchets produits
Quantité de matières recyclées
Quantité de dioxyde de carbone de rejeté
Quantité d'eau utilisée
% des membres qui considèrent l'entreprise comme responsable environnementalement
% des moyens de transport utilisés par les employés
Quantité de « halon » utilisé
Quantité de réfrigérant utilisé
Quantité d'organochlorine émis
Nombre de cartes de crédit en PVC
Nombre de cartes d'opération en PVC
Nombre de véhicules de l'entreprise
Répartition des véhicules par type (diesel, sans plomb)
Kilométrage de la flotte automobile de la compagnie
Nombre de véhicules loués par l'entreprise
Nombre de tubes fluorescents recyclés
Nombre d'équipements électroniques disposés d'une manière écologique
Nombre de cartouches d'encre utilisées
Nombre de cartouches d'encre recyclées
Le type de papier acheté et le % de chacun sur les achats totaux de papier
Processus d'impression utilisés par les sous-contractants
Nombre de nouveaux produits écologiques

Relations avec les fournisseurs

Nombre de fournisseurs

Répartition des achats en fonction des fournisseurs

Localisation géographique des fournisseurs

Durée temporelle des relations avec les fournisseurs

% des fournisseurs qui considèrent avoir une relation partenariale avec l'entreprise

% des fournisseurs qui considèrent que l'entreprise écoute les suggestions

% des fournisseurs qui considèrent que l'entreprise respecte les contrats

% des fournisseurs qui considèrent que l'entreprise agit avec intégrité

% des fournisseurs qui considèrent satisfaisantes les pratiques de paiement de l'entreprise

Catégories

Bénéfices
Immobilisations corporelles
Investissements
Salaires et avantages sociaux
Impôts
Développement local
Fournisseurs
Produits et services
Énergie
Matières premières
Eau
Émissions, effluents et déchets
Transports
Utilisation du sol/bioversité
Respect des accords et règlements
Qualité de gestion
Santé et sécurité
Salaires et prestations
Non-discrimination
Formation/éducation
Travail des enfants
Travaux forcés
Liberté d'association
Droits humains
Développement de la démocratie
Citoyenneté active
Qualité de vie
Culture
Idéal coopératif
Actionnaires ou membres-proprétaires
Clients ou membres-usagers
Personnel
Communauté

APPENDICE C
Liste d'entreprises du secteur des services financiers
Qui publient un bilan social selon les normes du GRI



[Home](#)

[About GRI](#)

[News](#)

[Events](#)

[GRI Guidelines](#)

[A Permanent Institution](#)

[Working Groups](#)

[Feedback](#)

[Archives](#)

[Site Map](#)

[Contact](#)

© 1999-2001 GRI

Companies using the GRI *Sustainability Reporting Guidelines*

The GRI is aware of many companies that state they have referred to or followed the *Sustainability Reporting Guidelines* in preparing their sustainability, social, or environmental report. However, since GRI is a voluntary initiative, companies are not obligated to inform us.

The companies we are aware of that have released a report (current or previous) referencing the *Guidelines* are listed below, with links to their reports where possible. By listing a company name GRI does not certify the report's conformance to the *Guidelines*.

Reporting "In Accordance" with the Guidelines

The decision to report in accordance with the Guidelines is an option, not a requirement. It is designed for reporters that are ready for a high level of reporting and who seek to distinguish themselves as leaders in the field. The growing number of organisations with strong reporting practices demonstrates the ability of numerous organisations to adopt the in accordance option.

The conditions for reporting "in accordance" can be found on page 13 of the [Guidelines](#)

If you are aware of other company reports that use or are informed by the *Guidelines*, please contact info@globalreporting.org.

List updated: 9 October 2002.

Reporters "in accordance"

Company	Primary Industry	Country
Co-operative Bank	Financial services	United Kingdom
ING	Financial services	Netherlands
Nikko Cordial Securities	Financial services	Japan
Rabobank Group	Financial Services	Netherlands
Shorebank	Financial services	USA
Swedbank	Financial Services	Sweden
Triodos Bank	Financial services	Netherlands
VanCity Savings Credit Union	Financial services	Canada
Westpac Banking	Financial Services	Australia
Yasuda Fire and Marine Insurance	Financial services	Japan

Source: www.globalreporting.org