

Radar Technologique

Les enjeux ESG au cœur des transformations
humaines, technologiques, durables.



TALSOM



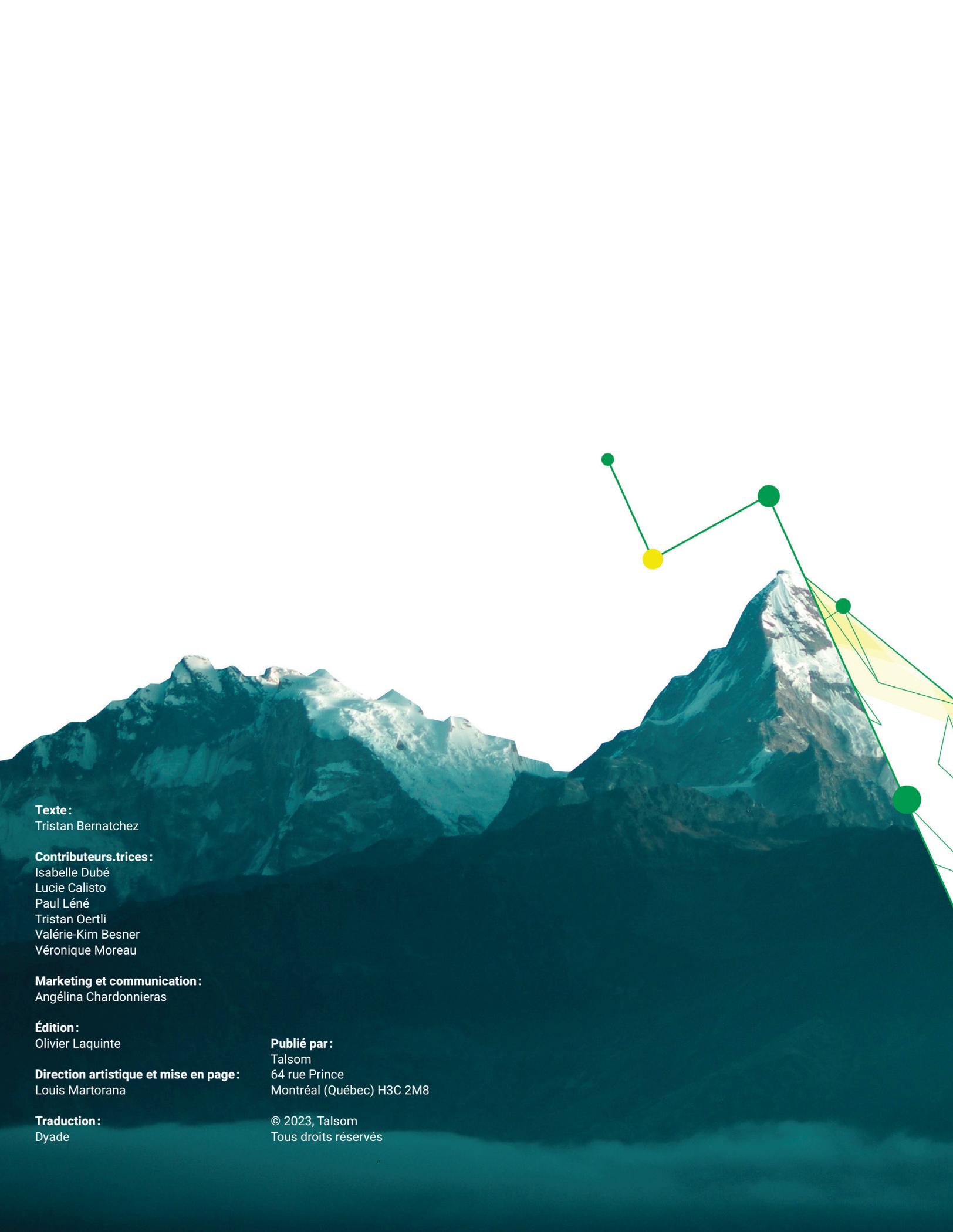
TALSOM

LA TRANSFORMATION AVEC UN SENS
Humaine, technologique, durable.



Radar Technologique

8^e Édition - 2023



Texte :
Tristan Bernatchez

Contributeurs.trices :
Isabelle Dubé
Lucie Calisto
Paul Léné
Tristan Oertli
Valérie-Kim Besner
Véronique Moreau

Marketing et communication :
Angéline Chardonnières

Édition :
Olivier Laquinte

Direction artistique et mise en page :
Louis Martorana

Traduction :
Dyade

Publié par :
Talsom
64 rue Prince
Montréal (Québec) H3C 2M8

© 2023, Talsom
Tous droits réservés

Éditorial

J'ai créé Talsom en 2010 afin de pouvoir réaliser des transformations organisationnelles ayant un impact positif, sur l'humain, l'environnement ou la société au sens plus large.

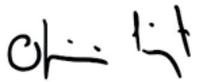
Depuis quelques années, c'est avec un réel plaisir et une certaine satisfaction que j'observe une tendance croissante des entreprises à accorder la priorité aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). C'est en soit une excellente nouvelle, car cette tendance est non seulement bonne pour la société et la planète, mais aussi pour les affaires.

Le paysage de l'ESG est en constante évolution, et les entreprises qui sont capables de s'adapter, d'innover et de capitaliser dans ce domaine seront celles qui réussiront à long terme. L'ESG n'est plus un simple « bon à avoir » pour les entreprises, il devient une nécessité. Les consommateurs, les investisseurs, les régulateurs et les employés exigent de plus en plus que les entreprises adoptent une approche plus globale de leurs activités et tiennent compte de leur impact sur l'environnement et la société à travers un modèle de gouvernance solide et pérenne.

Si par le passé, les entreprises qui se concentraient sur l'ESG étaient souvent considérées comme des pionnières dans ce domaine, aujourd'hui, nous sommes rendus à un point pivot où les entreprises qui ne donnent pas la priorité à l'ESG risquent de voir leur part de marché diminuer au profit de leur compétition qui aura entrepris une telle transformation. Les données le démontrent clairement, les entreprises qui ouvrent la voie en matière d'ESG ont non seulement un impact positif sur le monde, mais elles connaissent également un succès considérable en termes de performance financière, de fidélisation des clients et d'engagement des employés.

En tant que cabinet-conseil en stratégie, nous nous engageons à aider les entreprises à intégrer les critères ESG dans leurs modèles économiques et à progresser de façon continue.

Bonne lecture.



Olivier Laquinte
Président, Talsom





Table des matières



Démystifier les termes entourant l'ESG

10

- 1.1. Le développement durable: des objectifs environnementaux premiers 11
- 1.2. Définir ce qu'est l'ESG: une mesure de sa responsabilité 12
- 1.3. Les champs de la responsabilité: social, financier et numérique 14
- 1.4. Les émissions de GES en trois « Scopes », une mesure de l'impact environnemental 18
- 1.5. Triple Résultat Net: Personnes, Profit, Planète 20
- 1.6. Arborescence de concepts et outils clés 21



Business case pour la transformation ESG

22

- 2.1. Réagir aux pressions externes 23
- 2.2. Changement de culture: de l'expérience-client aux changements climatiques 28
- 2.3. Objectifs et portée d'un virage ESG 30
- 2.4. Aspects financiers et retour sur investissement 32
- 2.5. Appréhender les obstacles d'opérationnalisation d'une stratégie ESG 32



Intégrer l'ESG dans sa transformation: humaine, technologique, durable

34

- 3.1. Transformation humaine – L'humain au centre du changement. 35
- 3.2. Transformation technologique – Inclure le numérique dans la transition 38
- 3.3. Transformation durable - Un cycle d'amélioration continue 40
- 3.4. Questions clés pour guider votre transformation ESG 45

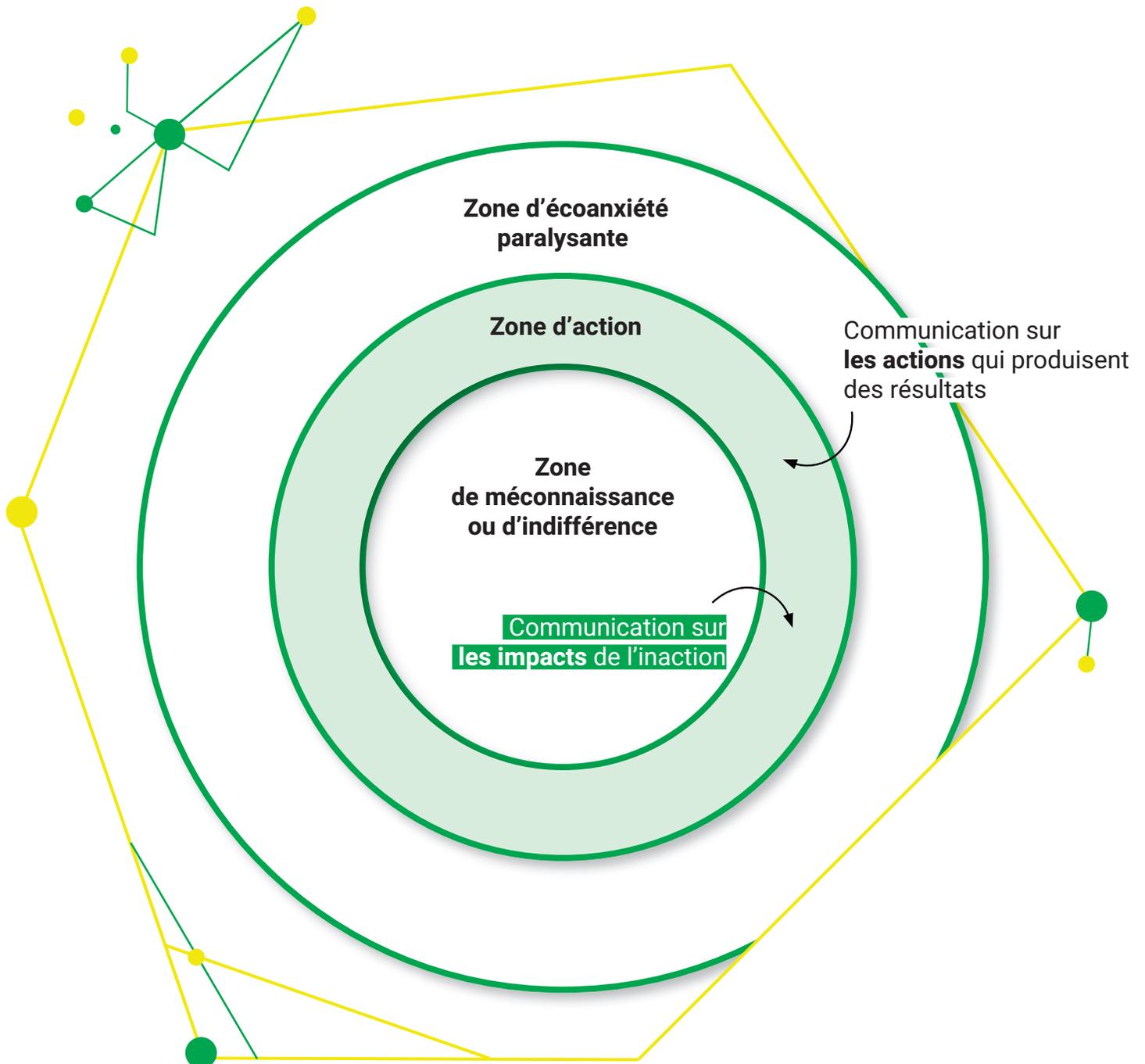


Amorcer un parcours ESG: Notre modèle TALSOM

48

Pouvez-vous vous positionner sur le bagel de l'action ?

En se posant quelques questions, il est possible de se positionner sur le bagel de l'action, soit un concept pour mesurer le niveau de connaissance et les sentiments par rapport à l'ESG. Le résultat permet de savoir si votre entreprise est en position d'agir.



Additionnez vos réponses pour établir un score et vous situer sur le bagel de l'action.

Entre 5 et 10: Zone de méconnaissance ou d'indifférence.

Entre 11 et 19: Zone d'action.

Entre 20 et 30: Zone d'écoanxiété paralysante.

Votre entreprise a déployé des initiatives ESG



Votre entreprise communique à l'interne sur son plan ESG



Votre entreprise a décliné des objectifs ESG dans l'organisation



L'efficacité des initiatives ESG est jugée



L'engagement ESG des employés est jugé



L'effort ESG à l'interne est distribué





1

**Démystifier les termes
entourant l'ESG**

1.1

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE: DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX PREMIERS

C'est dans le rapport Brundtland pour la Commission mondiale sur l'environnement et le développement publié en 1987 que figure la première mention du terme développement durable (DD). Cette publication a posé les bases pour les actions environnementales futures et a déclenché un mouvement social et économique qui perdure. Le DD est connu sous plusieurs définitions selon les divers acteurs politiques. Pour leurs parts, les gouvernements du Québec et du Canada adoptent la définition du rapport Brundtland: «**un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs**».

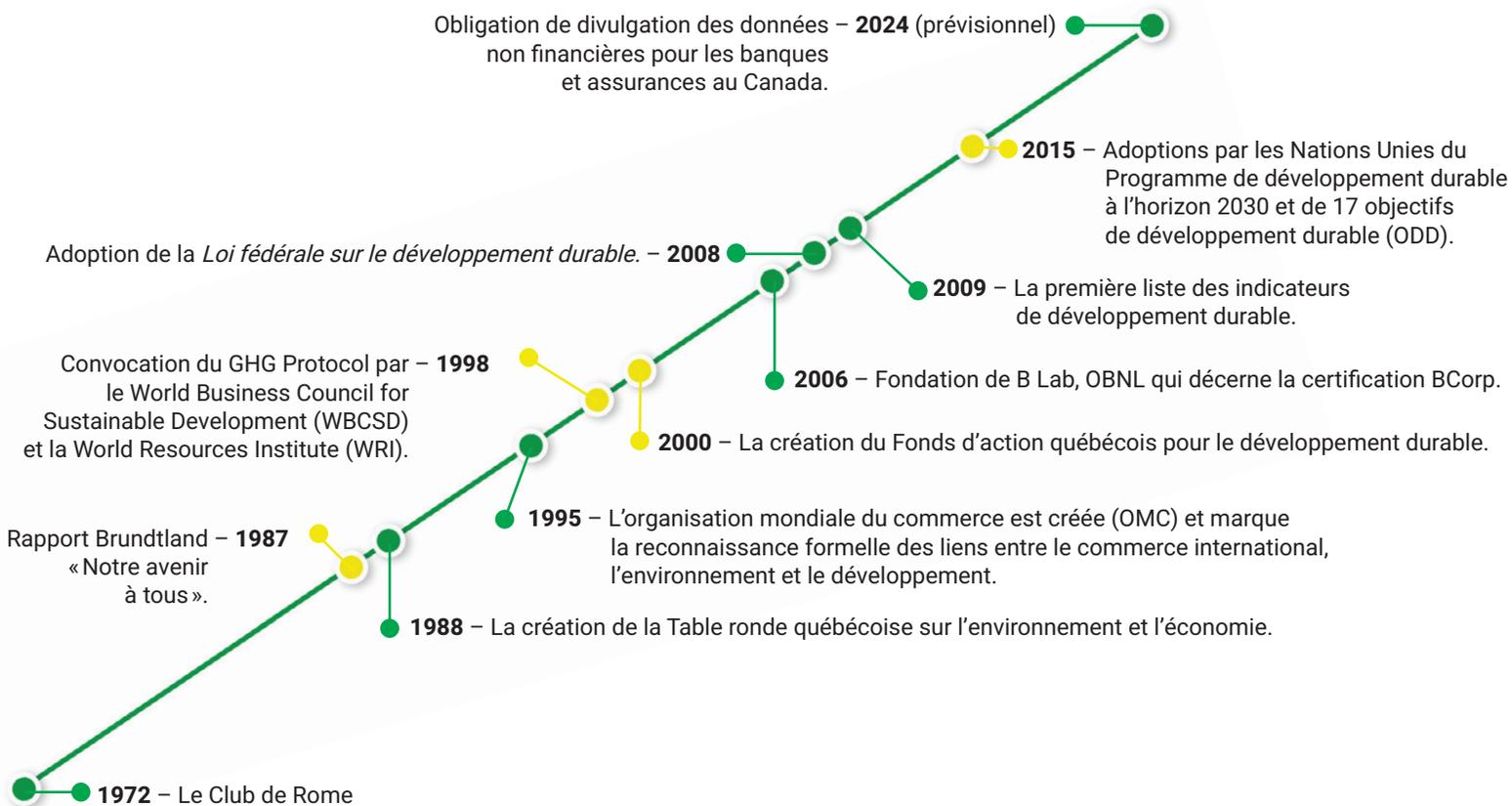
De cette définition, plusieurs thèmes ressortent comme étant clés pour la mise en œuvre adéquate de mesures durables. Le développement axé uniquement sur la croissance économique est

remplacé par une vision à long terme structurant les rapports des êtres humains avec leur environnement et entre eux. Bien que la croissance économique demeure prioritaire, elle doit être assurée en maintenant l'intégrité de l'environnement pour la santé des écosystèmes et des humains tout en en assurant l'équité sociale.

Le DD n'est pas qu'une tendance, il s'agit véritablement d'un mouvement de fond qui englobe nos clients, nos gouvernements, les instances intergouvernementales et les entreprises. Les 17 objectifs de développement durable de l'ONU constituent une feuille de route pour ces parties prenantes: l'eau et l'énergie propres, l'innovation industrielle et infrastructurelle, la consommation et la production responsable, les mesures pour lutter contre les changements climatiques et assurer la pérennité des biodiversités aquatique et terrestre, etc.

**Au cœur du DD se trouve donc
l'innovation pour assurer une croissance
écologiquement et socialement responsable.**

Les grandes dates des fondements du développement durable



1.2

DÉFINIR CE QU'EST L'ESG : UNE MESURE DE SA RESPONSABILITÉ

Initialement, le DD ne concernait que la préservation de la planète. Cette définition a par la suite évolué pour inclure des dimensions environnementales, sociales et économiques. La durabilité n'est effectivement pas seulement environnementale, elle prend également en compte la prospérité de l'être humain, et ce, dans des conditions favorables.

L'ESG est un acronyme qui fait référence à des critères de divulgation non-financière autour de l'Environnement, du Social et de la Gouvernance. Les critères permettent d'évaluer le niveau d'engagement responsable d'une entreprise. Il permet aux organisations de poser un cadre formel pour mesurer et gérer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance qui pèsent sur elles, mais aussi qu'elles font peser sur leurs parties prenantes (on parle de double matérialité). La prochaine section définira les critères ESG et leurs applications.

Environnement

Les critères environnementaux font référence aux **impacts environnementaux et aux pratiques de gestion des risques d'une organisation**. L'émission de gaz à effet de serre, la pollution, la consommation d'eau et l'atteinte à la biodiversité et aux ressources naturelles figurent parmi les 4 grands critères environnementaux qu'il convient de suivre. Cela se traduit par des mesures de réduction des émissions de GES, de gestion des ressources naturelles et de résilience de l'entreprise face aux risques climatiques par exemple. **L'environnement est considéré comme le critère principal, c'est pourquoi il s'agit du facteur dans lequel les investissements augmentent le plus.**

Ainsi, il ne s'agit pas que de mesurer les impacts de l'organisation sur l'environnement; les critères environnementaux incluent également la divulgation environnementale, laquelle permet aux parties prenantes et aux actionnaires de mieux comprendre les impacts environnementaux et les efforts de l'entreprise pour y remédier.

« Il fut un temps où c'était très facile de mesurer nos résultats dans le monde de la finance. Il suffisait de regarder la rentabilité. Aujourd'hui, on se rend compte qu'il n'est pas suffisant de se fier à un seul indicateur pour mesurer la performance réelle d'une entreprise ou d'un projet. Nous n'avons pas le choix d'élever le niveau de sophistication de notre analyse. Ça devrait être vrai aussi pour les politiques des gouvernements. »

Daniel Charron

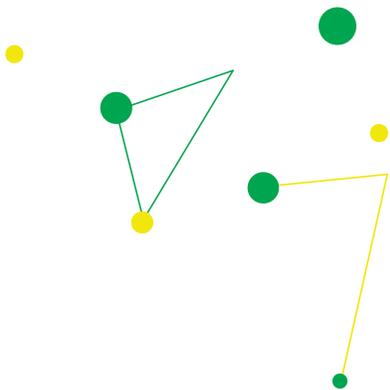
Vice-président chez Fondation,
lors du Forum ESG organisé par la CCMM, juin 2022.

Social

Les critères sociaux font référence aux **relations d'une organisation avec ses parties prenantes**. Ils portent sur les questions de diversité, d'inclusion, de santé, de sécurité, de droits humains, etc. Ainsi, la partie sociale des critères ESG incite les entreprises à considérer non seulement la gestion de leur capital humain, mais aussi leurs impacts sur les communautés dans lesquelles elles opèrent. Par exemple, les organisations qui considèrent les critères sociaux dans leurs opérations incluent de plus en plus la diversité à leurs **objectifs de représentation interne**.

L'inclusion des critères sociaux dans les opérations d'une entreprise permet de mieux faire face à des défis à court et moyen termes touchant in fine sa performance financière. Les grèves d'employés ou les protestations du public peuvent affecter directement la rentabilité d'une entreprise notamment en créant une pénurie d'employés qualifiés. La volatilité dans les activités d'une entreprise est affectée par son exposition aux conflits géopolitiques. Les dynamiques sociales complexes telles que les fluctuations dans l'opinion publique ou les boycotts d'entreprises affectent les préférences des usagers à long terme.

Bien que la dimension environnementale soit prépondérante dans l'ESG, la dimension sociale continue de se développer. L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013, entre autres événements marquants, a engendré un mouvement à l'international revendiquant le devoir de vigilance des multinationales envers leurs filiales et leurs sous-traitants et leur sanction en cas de négligence. Parallèlement, les développements technologiques ont été un vecteur de questionnement quant à l'éthique dans la sphère numérique. **Effectivement, les avancées technologiques ont mis de l'avant les inégalités d'accès à internet, ce qui mène à la popularisation des mesures d'inclusion digitale.** Une autre facette de la diversité qui tend à susciter davantage de mesures de la part des entreprises est la neurodiversité, laquelle apporte de nombreux avantages inexploités pour les entreprises qui favorisent les personnes neurotypiques.



L'intégration des critères ESG en entreprises

75% des entreprises du grand Montréal ont déjà intégré au moins un critère ESG.

Seulement **30%** les intègrent pleinement.

Gouvernance

Le concept de gouvernance fait référence à **la structure organisationnelle, à la gestion de risques et aux questions éthiques**. Il comprend la prise de décision, l'élaboration des politiques, la répartition des droits et des responsabilités entre les différentes parties prenantes. Une analyse de gouvernance se penche donc sur la concordance entre les intentions, les actions et les pouvoirs du leadership d'une organisation et de ses parties prenantes. L'atteinte d'objectifs environnementaux et sociaux spécifiques dépend donc d'un mode de gouvernance éthique. **Pourtant, le « G » est le critère le moins maîtrisé dans les considérations ESG bien qu'il ait le plus de potentiel vertueux à court terme.**

Parmi les critères de gouvernance les plus courants, on compte l'importance de la diversité et de l'équité entre les genres. Du point de vue du leadership, cela se traduit par une représentativité plus équitable au sein du conseil d'administration comme dans les postes de direction. On inclut également l'aspect de la rémunération pour les femmes et les personnes racisées, mais surtout celle des cadres supérieurs en général. L'une des mesures pour devenir plus transparent dans la rémunération de l'exécutif est d'ailleurs la tenue d'un vote sur les régimes de leur rémunération à intervalles réguliers. Même si le vote représente un effort appréciable, il est encore peu commun d'inscrire cette surveillance de la rémunération du leadership dans les politiques des organisations.

Selon McKinsey, **les critères ESG mènent à des flux financiers favorables dans 5 perspectives :**

- Facilitent la croissance du chiffre d'affaires ;
- Réduisent les coûts ;
- Minimisent les interventions réglementaires et juridiques ;
- Augmentent la productivité des employés ;
- Optimisent les investissements et les dépenses en capital.

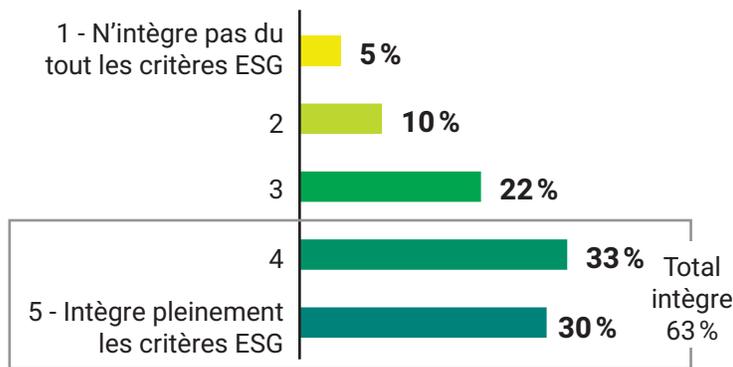
Ainsi, sachant que la gouvernance est transversale à chacune des décisions d'ordres social et environnemental, une analyse du « G » a le potentiel d'améliorer grandement la compétitivité et le rendement d'une entreprise.

A intégré au moins un des critères ESG - **75%**



N'a pas intégré de critères ESG - **25%**

Niveau d'intégration des critères ESG



Sondage CCMM/Léger - Mai 2022

1.3

LES CHAMPS DE LA RESPONSABILITÉ: SOCIAL, FINANCIER ET NUMÉRIQUE

Les orientations en termes de valeurs, de politiques et d'actions étant claires pour les critères ESG, il est désormais important de bien définir le lexique entourant ceux-ci. Souvent, les dirigeants se trouvent confus devant les champs ESG puisque bon nombre de termes sont utilisés comme synonymes alors que des distinctions s'imposent.

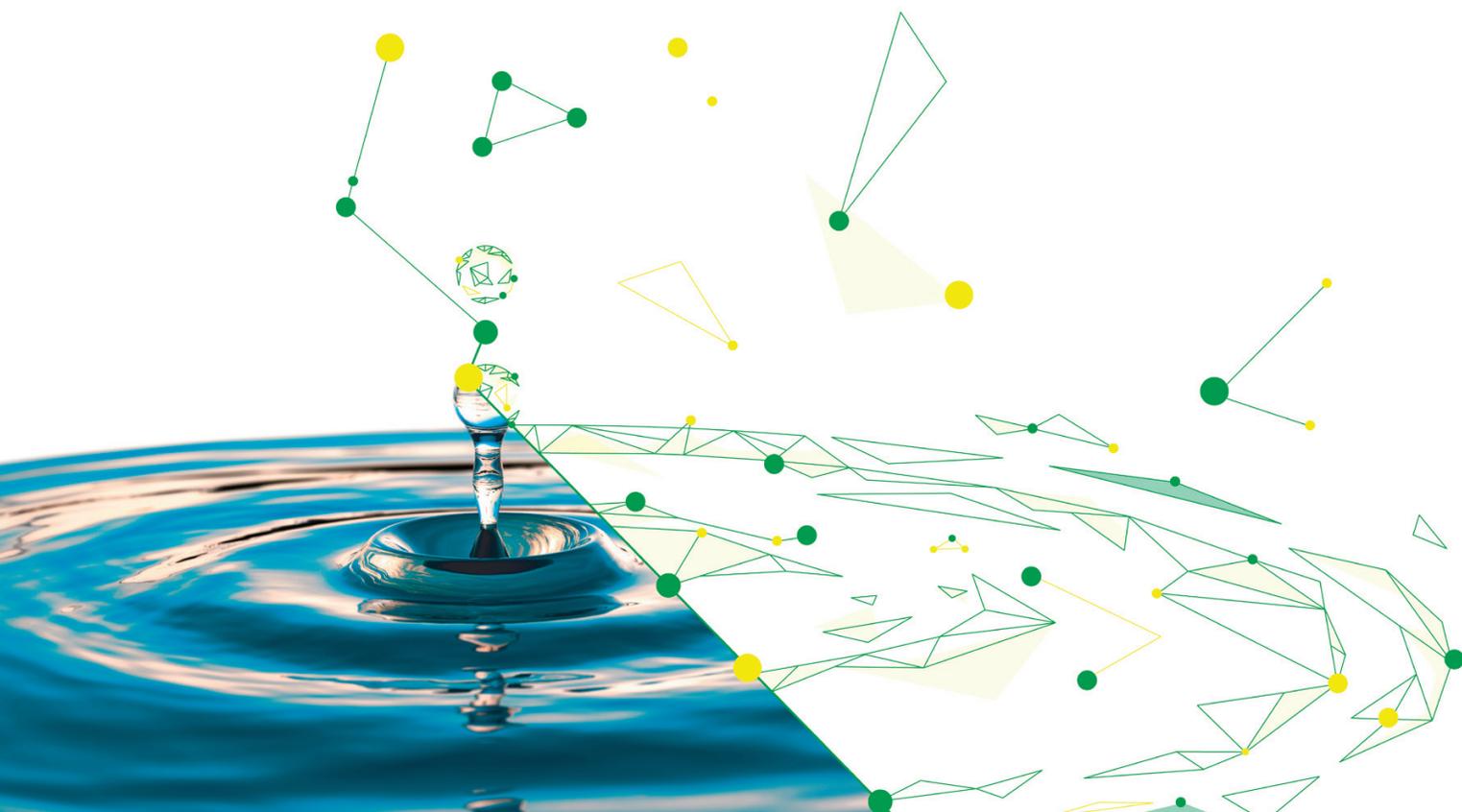
Responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est **un concept difficile à bien s'approprier simplement dû au fait qu'il n'y ait pas de consensus sur ce qu'est une entreprise responsable**. La définition est libre d'interprétation, mais plusieurs thèmes sont récurrents. Elle peut faire référence aux pratiques de communication, aux valeurs, à la philosophie de l'entreprise, à ses objectifs, à ses processus internes, etc. **Il est utile de diviser la RSE entre ses impacts centraux et périphériques**. D'un côté, la RSE centrale guide toutes les opérations et décisions de l'entreprise. De l'autre côté, la RSE périphérique mène à la philanthropie, aux campagnes de bénévolat et autres initiatives hors des opérations de l'organisation.

La RSE a introduit une nouvelle façon d'interpréter la relation entre les entreprises et la société. Cette nouvelle vision remet en question deux idées centrales: la raison d'être des entreprises au sein de leur communauté et de leur environnement et l'approche

utilitariste des risques ESG. La RSE mène effectivement le milieu des affaires à redéfinir ses missions en dehors d'un cadre purement économique et à évaluer ses impacts sur la société et l'environnement. Les bénéfices du rendement des actionnaires ne sont plus suffisants pour ignorer les coûts des activités entrepreneuriales sur l'environnement et la société.

Au Québec, les chefs de file en RSE s'accordent pour améliorer l'incidence de leur entreprise tant à l'interne qu'à l'externe. Leurs efforts RSE s'appuient sur une approche qui s'active grâce à une multitude de leviers, lesquels sont interdépendants et requièrent des expertises variées. Ce que la RSE, les facteurs ESG et le développement durable ont démontré, c'est que **les efforts pour atteindre ces objectifs de transparence, d'éthique, de durabilité et de croissance ne peuvent pas être effectués en silo**. L'approche est transversale. La combinaison des pratiques et des expertises apporte un résultat positif.



Investissement responsable

Alors que les facteurs ESG guident la prise de décision, l'investissement responsable est l'un de leurs véhicules. **L'investissement responsable (IR) ne se fonde pas uniquement sur ces facteurs financiers et peut se décliner en plusieurs portefeuilles dont les orientations varient.** L'IR s'articule donc en plusieurs types d'investissement, notamment la décarbonation et le désinvestissement. L'initiative lancée en 2006 par des investisseurs en partenariat avec l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et le Pacte mondial de l'ONU circonscrit les six Principes de l'investissement responsable :

- 1 Intégrer les questions ESG **aux processus décisionnels et d'analyse des investissements** ;
- 2 Être des actionnaires actifs et intégrer les questions ESG **aux politiques et procédures en matière d'actionariat** ;
- 3 Demander aux entités avec lesquelles ils investissent de **faire preuve de transparence** concernant les questions ESG ;
- 4 Encourager l'**adoption et la mise en œuvre des Principes** dans le secteur des investissements ;
- 5 Coopérer pour **améliorer l'efficacité** de la mise en œuvre des Principes ;
- 6 Rendre compte des activités et des progrès accomplis concernant la mise en œuvre des Principes.

Les stratégies d'IR, quant à elles, peuvent être catégorisées en trois objectifs : **impact, inclusion et exclusion**. **L'investissement d'impact signifie un investissement réalisé dans l'objectif de créer un impact social et environnemental positif et mesurable, en plus d'un rendement financier.** L'investissement ciblé est plus spécifique et touche un thème ESG, lequel définit l'univers investissable. À titre d'exemple, une entreprise peut faire des investissements ciblés dans les technologies propres.

L'intégration ESG (inclusion) est la stratégie la plus courante et fait référence à l'addition des données ESG aux paramètres financiers traditionnels lors de l'évaluation de la valeur de l'entreprise. **La mobilisation des actionnaires** constitue une stratégie IR d'impact dans la mesure où les actionnaires usent de leurs pouvoirs pour améliorer le rendement ESG de leur organisation. En d'autres mots, un investisseur peut, dans le cadre de ses activités, amener des entreprises à, par exemple, améliorer leur empreinte carbone ou encore diversifier leur leadership.

Trois types de présélection existent parmi les stratégies d'IR



La **présélection positive** réfère à l'inclusion systématique d'entreprises en fonction de leur rendement ESG positif.

La **présélection négative** signifie l'exclusion systématique d'entreprises, de secteurs ou d'industries en fonction de leur rendement ESG négatif et de leurs valeurs incohérentes avec les fondements éthiques de l'investissement responsable.

Enfin, la **présélection fondée sur des normes** désigne l'exclusion fondée sur le respect des normes, des standards et des principes internationaux d'investissement responsable.

Ainsi, les stratégies d'investissement responsable s'appuient sur les critères ESG **pour permettre un rendement financier durable, mais la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas aux investissements qu'elle entreprend**. Effectivement, tout comme le développement durable a vu sa définition étendue d'une perception environnementale à une qui inclut la durabilité pour les humains et leur prospérité, la responsabilité des entreprises dépasse leur croissance économique et s'applique à leurs activités dans l'entièreté de leur chaîne de valeur.

Responsabilité numérique des entreprises

Avec l'avancée technologique surtout due à la demande toujours croissante et la pénurie de main-d'œuvre mettant une pression supplémentaire sur la production, les entreprises ont adopté le numérique dans leurs opérations pour demeurer compétitives. Si les avantages du numérique sont connus, il ne faut pas négliger les effets de celui-ci sur l'environnement et la société. Parmi les risques ESG du numérique, on peut nommer l'émission grandissante de GES, la surconsommation de matière, la pollution des sols et des eaux ainsi que la production de déchets numériques, la massification de la récolte des données personnelles et les impacts de l'illectronisme.

Sobriété numérique

La sobriété numérique est une démarche, définie en 2008 par l'association GreenIT.fr, qui **consiste à promouvoir un numérique responsable sur l'ensemble du cycle de vie**; de la conception des services numériques plus sobres à la valorisation du matériel en fin de vie, en passant par un usage numérique plus raisonnable. En d'autres mots, cela désigne tous types de gestes qui peuvent mener à **la réduction de l'empreinte carbone liée au numérique** dans son ensemble.

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans l'adoption de la sobriété numérique, puisque, selon notre sondage réalisé en 2022 avec Léger, 55% des émissions de carbone émises par la technologie proviennent des outils d'utilisation et de traitement des données tels que les terminaux, les centres de données et les réseaux. Pourtant les entreprises communiquent encore peu sur les enjeux numériques ou la sobriété numérique.

La Responsabilité Numérique des Entreprises, aussi appelée RNE, peut être conçue comme une extension de la RSE dans la mesure où elle porte les mêmes objectifs, lesquels sont applicables au numérique : transparence, éthique et échange. **La RNE se définit comme la prise en considération des impacts de l'usage du numérique sur les employés, sur le modèle économique et sur l'environnement.** Elle représente une source insoupçonnée et sous-estimée d'impacts pour les entreprises dans leur lutte au changement climatique.

La gestion des données qui sont produites et valorisées par l'entreprise suscite des questions quant au contexte juridique d'une entreprise, mais peut également mettre en lumière des enjeux sociaux. L'ubérisation de certains métiers rend le statut de certains employés précaire, sans compter les aspects de cybersécurité, de déconnexion et de droit à la vie privée. Évidemment, en ce qui a trait à l'environnement, il ne faut pas sous-estimer les émissions de GES par le secteur numérique, lesquelles représentent entre 2% et 4% de l'ensemble des GES mondiaux. Les émissions de GES provenant du numérique sont également de scope 3, ainsi les cibler constitue un défi d'une ampleur non négligeable.



1.4

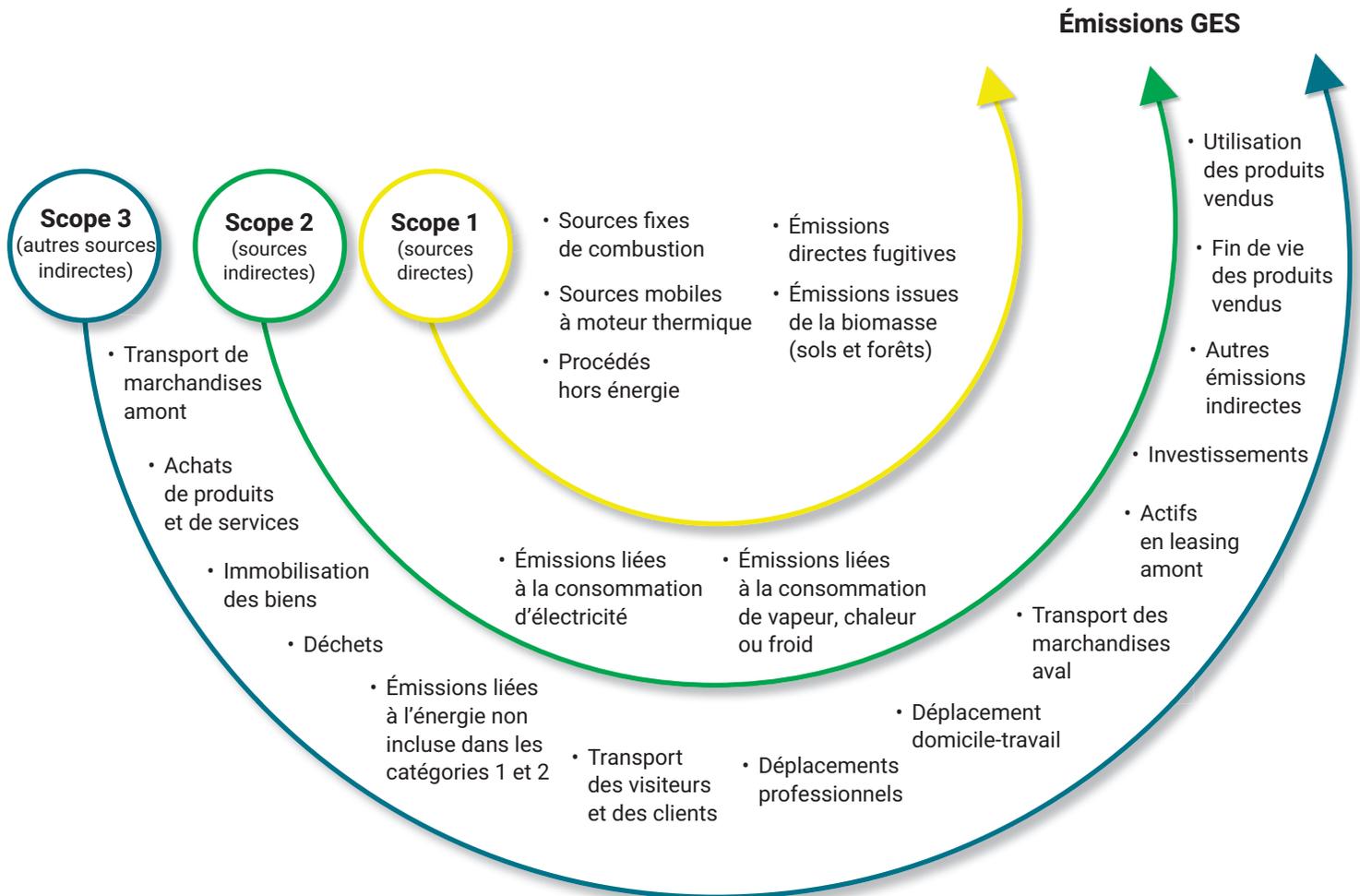
LES ÉMISSIONS DE GES EN TROIS « SCOPES », UNE MESURE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Du point de vue des entreprises, les mesures relatives à la lutte aux changements climatiques doivent prendre en considération toute la chaîne de valeur. Les émissions de gaz à effet de serre totales d'une organisation sont donc le produit d'un ensemble d'activités dans lesquelles l'entreprise ne joue pas nécessairement un rôle direct. Les différentes catégories d'émissions de GES ont été classées en « scopes ». Pour être efficace dans leur programme de développement durable, **il est donc primordial de bien distinguer l'impact de chacune des catégories pour émettre des objectifs et des solutions adaptées.**

Les **émissions de scope 1** comprennent les émissions directes provenant **des sources détenues ou contrôlées de l'entreprise**. Ainsi, cela inclut les émissions provenant des sources énergétiques sur place ainsi que les émissions des véhicules du parc. À titre d'exemples, on peut lister la combustion des sources fixes et mobiles, les procédés industriels hors combustion, les émissions des ruminants, le biogaz des centres d'enfouissements techniques, les fuites de fluides frigorigènes, la fertilisation azotée, les biomasses, etc.

Les **émissions de scope 2** comportent les émissions indirectes, c'est-à-dire celles qui résultent de la production de l'entreprise, mais qui se produisent à des sources contrôlées par une autre entreprise. Le scope 2 inclut donc **l'énergie achetée ou acquise**, générée hors site, mais consommée par l'organisation.

Les **émissions de scope 3** se distinguent du scope 2 dans la mesure où celles-ci englobent la production et le traitement des combustibles en amont, le transport, la distribution d'énergie, la gestion des déchets, etc. **Il s'agit donc également d'émissions indirectes, mais elles ne touchent pas la production de l'entreprise.** Le scope 3 inclut également les émissions en aval, c'est-à-dire les émissions indirectes de GES au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise liées aux biens et services vendus et émises après qu'ils ne soient plus sous le contrôle de l'entreprise.



Différencier les trois scopes d'émissions de GES est certes, important, mais lequel faudrait-il prioriser? Évidemment, il est primordial de cibler les trois types d'émissions de GES dans les mesures de réduction de pollution de l'air. Le scope 1 est a priori beaucoup plus facile à cibler puisqu'il résulte des sources énergétiques détenues par l'organisation. Contrôler les émissions liées aux sources d'énergie achetées (scope 2) représente un défi plus important, mais une étude montre que **74 % des cibles d'entreprises visent les émissions de scopes 1 et 2**. Le scope qui présente le plus grand défi est le **scope 3, ciblé dans seulement 26 % des cas**.

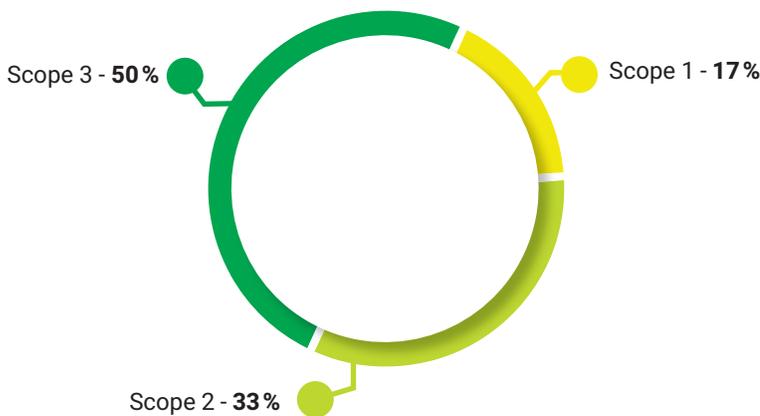
Le manque de contrôle sur les émissions de scope 3 décourage certainement les actions prises pour les réduire, or leur ampleur par rapport aux autres scopes encourage son ciblage. Selon le Protocole sur les GES, **les émissions de Scope 3 représentent plus de 50 % des émissions totales de GES d'une entreprise**. Il devient donc clair que les mesures des entreprises pour réduire leurs émissions de GES doivent cibler les trois scopes pour améliorer leur bilan.

Il est possible d'encourager les entreprises à se préoccuper de l'ensemble de leur empreinte carbone (par opposition aux émissions directement liées à leurs activités) notamment en légiférant progressivement. En France par exemple, un décret de juillet 2022 impose de faire un bilan de gaz à effet de serre complet, scopes 1 à 3, aux entreprises de plus de 500 salariés et ce, dès le 1^{er} janvier 2023.

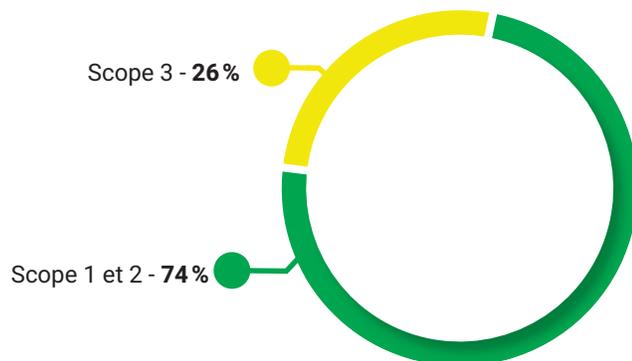


**Les émissions de Scope 3
représentent plus de 50 %
des émissions totales
de GES d'une entreprise.**

Valeur approximative par scope de GES émis par les entreprises



Priorités de réduction des émissions de GES par scope par les entreprises



1.5

TRIPLE RÉSULTAT NET : PERSONNES, PROSPÉRITÉ, PLANÈTE

Le triple résultat net (TRN), aussi connu sous le nom anglais « Triple Bottom line », cherche à apporter un changement de culture chez les entreprises. Le TRN est complémentaire aux responsabilités sociale et numérique des entreprises dans la mesure où il soutient qu'au lieu de n'avoir qu'un bénéfice net, les entreprises devraient en avoir trois : **les personnes, la prospérité et la planète** (les 3 P). Le triple résultat net vise à évaluer le niveau d'engagement d'une organisation envers sa responsabilité sociale et son impact sur l'environnement au fil du temps.

Si sa mise en œuvre peut être complexe, voire coûteuse, et peut provoquer des stratégies concurrentes en fonction des trois composantes du TRN, ses avantages l'emportent. En effet, le TRN peut favoriser la rétention d'employés, l'augmentation d'investissement et de ventes auprès de la clientèle priorisant les critères ESG, l'amélioration durable de l'efficacité opérationnelle, etc.

Personnes

La partie « personnes » du TRN mesure **à quel point une organisation a été socialement responsable depuis sa fondation**. Plutôt que de donner la priorité aux investisseurs et aux actionnaires, le TRN reconnaît l'importance d'une transparence, d'une équité et d'échange auprès de la main-d'œuvre, des fournisseurs et de la clientèle.

Concrètement, cela signifie de rémunérer les employés équitablement, et ce, dans un environnement encourageant le développement professionnel. Cela sous-entend également qu'il est encouragé d'utiliser un groupe diversifié de fournisseurs socialement responsables, avec une proportion de petites entreprises importante. Il s'agit finalement d'assurer aux usagers un accès équitable aux produits et de prendre en compte leurs commentaires.

Le plus grand mythe qu'il est important de déconstruire, est celui selon lequel la rentabilité financière est antagoniste aux impacts sociétaux et environnementaux

Prospérité

La prospérité est certainement la partie la plus familière du TRN : **il s'agit de la mesure traditionnelle de profits et de pertes**. L'aspect différentiel se trouve dans ce qui est qualifié de profit et de pertes. Une entreprise doit effectivement gagner ses revenus de façon équitable et éthique. Cela inclut également la sollicitation des partenaires commerciaux et de fournisseurs alignés avec le plan philanthropique en plus d'une stratégie d'exploitation financière adéquate.

La dimension de la prospérité dans le TRN **ne réfère pas seulement au profit de l'entreprise, mais aussi à celui des individus, des entités et des autres acteurs qui l'entourent**. Par conséquent, les entreprises qui adoptent le TRN se doivent de payer leur juste part d'impôts locaux en temps opportun, de favoriser la richesse économique au sein de leur communauté en achetant localement et d'y investir financièrement.

Planète

La dimension « planète » **mesure le degré de responsabilité d'une entreprise au niveau environnemental**. Cette dimension est certainement plus difficile pour certains secteurs que d'autres. La déclaration des impacts environnementaux doit tenir compte des décisions qui imposaient un choix entre l'abordabilité et le poids environnemental. Les alternatives les plus respectueuses pour l'environnement ne sont pas toujours les moins chères, comme chacun peut le constater à l'épicerie.

Plutôt que de comptabiliser les changements positifs d'une organisation, il est plus judicieux d'évaluer les impacts de ces changements. Ces impacts peuvent être quantifiés de plusieurs manières, par la réduction des GES, de la quantité de déchets produits, de la consommation d'énergie ou encore de matières premières.

Le plus grand mythe qu'il est important de déconstruire, est celui selon lequel la rentabilité financière est antagoniste aux impacts sociétaux et environnementaux. Le TRN, au même titre que les responsabilités sociale et numérique des entreprises, montre qu'en agglomérant une variété d'expertises et d'approches, la compétitivité peut s'accorder avec des pratiques bénéfiques pour la planète.

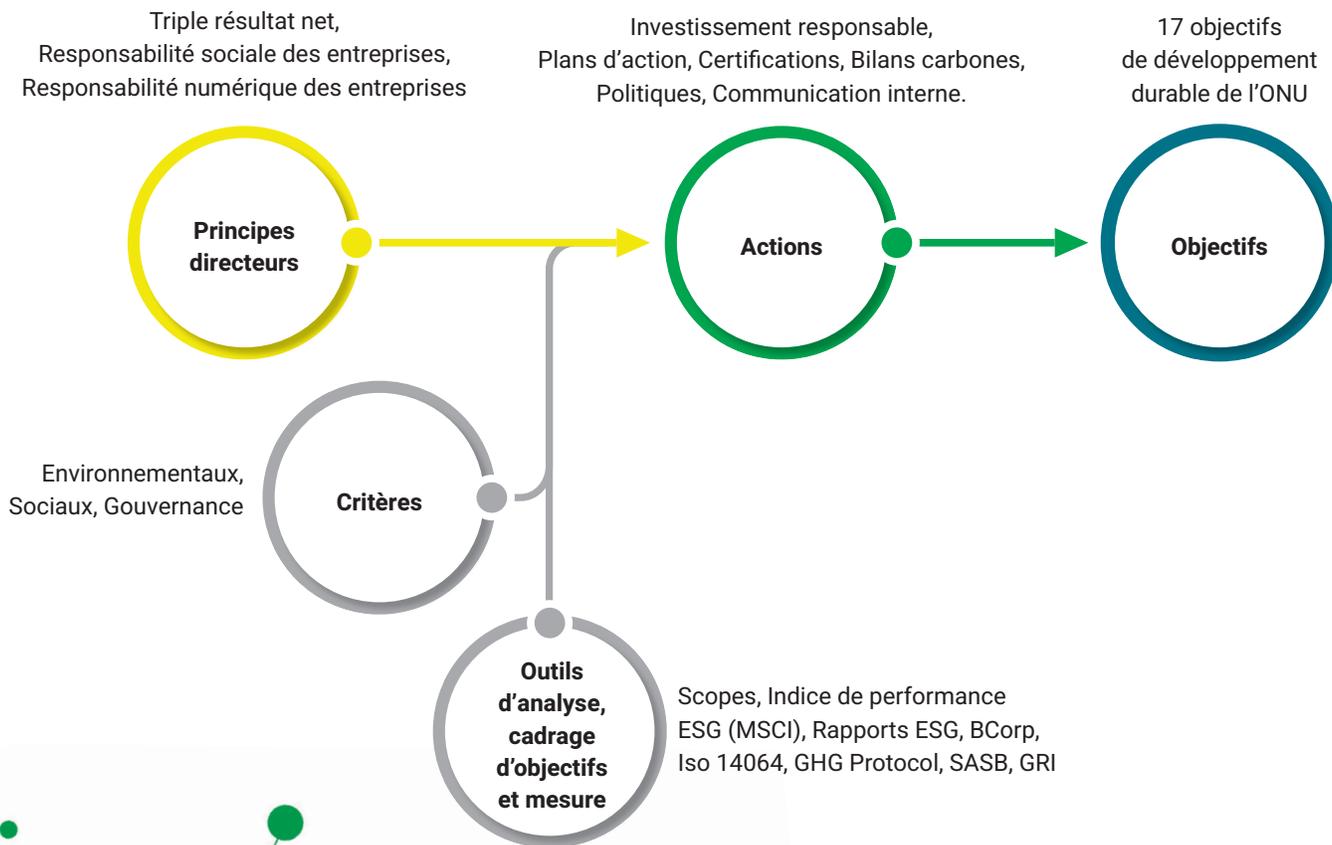
L'avantage ultime demeure l'amélioration de la marque employeur. Une étude de Nielsen a montré que 48 % des consommateurs américains changeraient leurs habitudes de consommation pour réduire leur impact sur l'environnement. En 2018, cette transition pour une consommation plus respectueuse de la planète s'est matérialisée en 128,5 milliards de dollars de biens de consommation durables et poursuit une évolution rapide.



1.6

ARBORESCENCE DE CONCEPTS ET OUTILS CLÉS

Pour comprendre comment bien agir en fonction des critères ESG, il est de mise de saisir adéquatement leur sens et de définir leur champ logique. Beaucoup de termes ont été employés, beaucoup de définitions ont été élaborées: l'arborescence ci-dessous permettra désormais de mieux situer ces termes les uns par rapport aux autres.





2

**Business case pour
la transformation ESG**

2.1

RÉAGIR AUX PRESSIONS EXTERNES

Dans « ESG Investing Is Consistent With Fiduciary Duty », Al Gore et David Blood écrivent :

« Étant donné que toutes les entreprises ont un impact sur les questions sociales et environnementales, en bien ou en mal, tout investissement doit prendre en compte le risque, le rendement et l'impact dans le cadre de son devoir de gestion. »

“Since all businesses affect social and environmental issues, for good or ill, all investment must consider risk, return and impact as part of fiduciary duty.”

Les raisons principales de l'intégration des critères ESG citées par les entreprises



Le rehaussement de la réputation de l'entreprise
(81 % des répondants)



L'amélioration de la gestion des risques
(73 % des répondants)



La création de valeur à long terme pour les actionnaires
(68 % des répondants)

Données tirées du sondage de l'Institut canadien des relations aux investisseurs (CIRI)

2.1.1

LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



Les changements climatiques sont devenus une variable majeure, et ce, tant pour les instances gouvernementales que pour le milieu d'affaires. Leurs conséquences se font déjà ressentir. Parmi les catastrophes naturelles auxquelles le Canada fait face, les inondations sont le risque naturel qui survient le plus fréquemment, notamment dû aux pluies torrentielles et à la fonte des glaces. Les ouragans sont également devenus une occurrence annuelle et les feux de forêt, causés par la combinaison d'une activité humaine et d'un temps chaud et sec, ravagent des communautés.

**Augmentation
du niveau de la mer
de 30-60 cm d'ici 2100**



Le Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) déplore la situation. L'atteinte de zéro émission nette à l'échelle mondiale d'ici 2050 représente la cible clé pour éviter le pire. Selon un rapport de la banque mondiale en 2018, 143 millions d'individus risquent la migration climatique. En d'autres mots, compte tenu de la pénurie d'eau, des mauvaises récoltes et des inondations, ces personnes doivent quitter leur localité. Cependant, si la cible de 2050 est atteinte pour le zéro émission nette, il est possible de diminuer ce nombre par 80 %.

**700 millions de
migrants climatiques
dû aux sécheresses
d'ici 2030**



Non seulement les conséquences des changements climatiques sont déjà présentes, mais elles s'aggravent et deviennent de plus en plus fréquentes. À titre d'exemple, en 2021, les 20 tempêtes qu'ont connues les États-Unis ont engendré chacune des pertes supérieures à 1 milliard de dollars. Pour les organisations, cette tendance engendre un niveau d'incertitude quant aux mesures de durabilité qu'elles entreprennent. Une planification inadéquate des impacts des changements climatiques pour une entreprise peut représenter des implications financières majeures. Cette préparation inclut des investissements vers des sources énergétiques durables, des technologies propres et des infrastructures résistantes.

**Augmentation de 40 %
des catastrophes
naturelles entre 2015
et 2030**



L'atteinte des objectifs mondiaux en termes d'émissions est néanmoins de bon augure. Les investisseurs exigent la fixation d'engagements climatiques à long terme qui, eux, satisfont l'ampleur de l'action demandée. Quelques défis sont décrétés dans le milieu d'affaires : ne pas tomber dans l'écoblanchiment et fournir des indicateurs crédibles et réalisables à court terme pour se décarboniser. Les directions d'entreprises responsables souhaitent de leur côté obtenir un calendrier des réductions de la part des gouvernements, duquel découlerait une ligne du temps pour les cibles de réduction, les engagements et les investissements responsables. Quoique le mouvement soit bien en marche, tous les spécialistes s'entendent pour décrier l'urgence d'objectifs vérifiables et plus impactants.

**Augmentation de 6 %
des émissions de
GES liées à l'énergie :
plus haut niveau
jamais atteint**

Données issues du Rapport 2022 des objectifs de développement durable de l'ONU

2.1.2

LA PANDÉMIE ET SES CONSÉQUENCES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'enjeu qui a saturé la couverture médiatique dans les dernières années est sans surprise parmi les pressions externes les plus importantes lorsque vient le temps de parler de DD. La pandémie a certainement frappé tous les secteurs de l'économie et a engendré des mutations dans les marchés qui sont vraisemblablement irréversibles. Elle a aussi mis en lumière des facteurs qui encouragent la prise de décisions ambitieuses pour lutter contre les changements climatiques. La Covid-19 nous a rappelé que des crises mondiales peuvent se produire spontanément et que la société demeure vulnérable à ces éventualités.

En ce qui concerne l'ESG, la pandémie a surtout fait ressortir son volet social chez les employeurs. Au cours des dernières années, il a été question de la « **Grande résignation** », c'est-à-dire la démission de 4,3 millions d'employés, tous secteurs confondus en août 2021 aux États-Unis. Cette tendance à la remise en question de la main-d'œuvre n'est pas qu'américaine; elle est répandue partout dans le monde, y compris au Canada. Cette crise de l'emploi a des symptômes, lesquels se rapportent directement aux critères ESG.

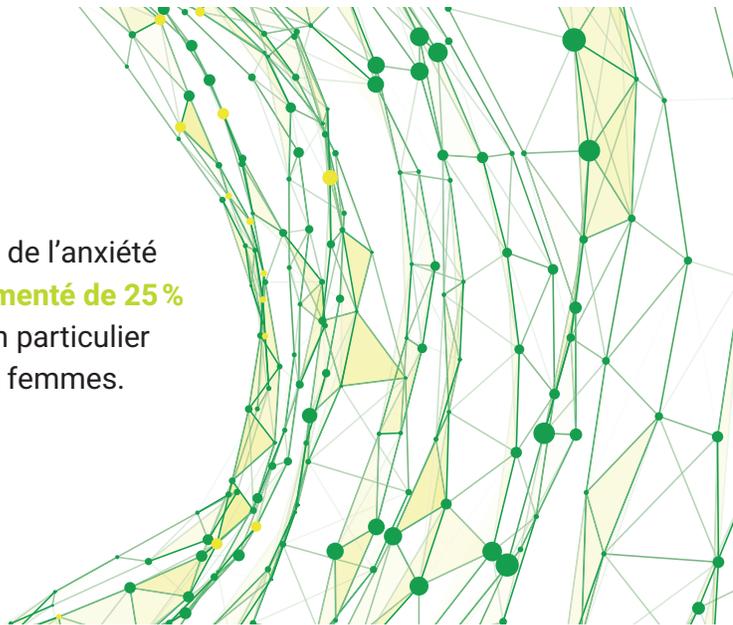
La pandémie a particulièrement affecté les groupes minoritaires, surtout depuis la deuxième année selon plusieurs études. 65% des personnes hispaniques aux États-Unis travaillaient dans des secteurs qui les rendaient vulnérables à la contraction du virus. Aux États-Unis à nouveau, 60% des mères qui travaillent ont expérimenté un stress accru à cause de la pandémie et des pressions familiales comparativement à seulement 34% des pères au travail. Ce stress chez les mères sur le marché du travail s'est traduit par le tiers de ces femmes ayant dû quitter leur emploi ou couper leurs

heures pour prioriser leur famille. Ces constats sont similaires au Canada : les femmes ont vécu généralement plus de stress en lien avec la pandémie et elles ont plus souvent dû quitter leur emploi à cause de la crise sanitaire. Spécifiquement, les mères représentaient 57% des parents qui avaient perdu leur emploi ou la plupart de leurs heures de travail à la fin du mois de mai 2020, et les mères des familles monoparentales étaient plus susceptibles de perdre du travail que les mères de familles biparentales.

Le stress et l'épuisement dus à la pandémie concernent certes les employés, mais aussi les directions et les propriétaires d'entreprise. D'après un rapport de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), **50% des propriétaires de PME ont rencontré des difficultés à gérer les problèmes de santé mentale reliés au confinement et aux restrictions sanitaires**. La santé mentale est donc devenue une priorité pour les employés et les employeurs, spécialement compte tenu de la montée du télétravail qui force l'éloignement social.



La prévalence mondiale de l'anxiété et de la dépression **a augmenté de 25% en 2020** selon l'ONU, en particulier chez les jeunes et les femmes.



Les réponses à ces effets de la pandémie démontrent l'importance accrue d'une intégration des critères ESG dans la conduite des affaires. Parmi les mesures courantes, les entreprises ont beaucoup investi dans le support aux employés, que ce soit par la flexibilité des horaires, par le développement d'une communication ouverte entre les gestionnaires et les employés sur la vision de la compagnie ou encore en favorisant un environnement de travail.

Globalement, la pandémie a propulsé l'intérêt des critères ESG tant chez les entreprises que les investisseurs institutionnels. **2020 a marqué un record en termes de capitaux dans les fonds axés sur l'ESG et cette tendance s'accélère**. L'intensification des préoccupations sociales et environnementales au sein de la population et le resserrement de la réglementation en ce qui a trait à l'ESG ont contribué à cette hausse d'intérêt continue.

2.1.3

PRESSIONS DES MARCHÉS FINANCIERS ET DES INVESTISSEURS MONDIAUX

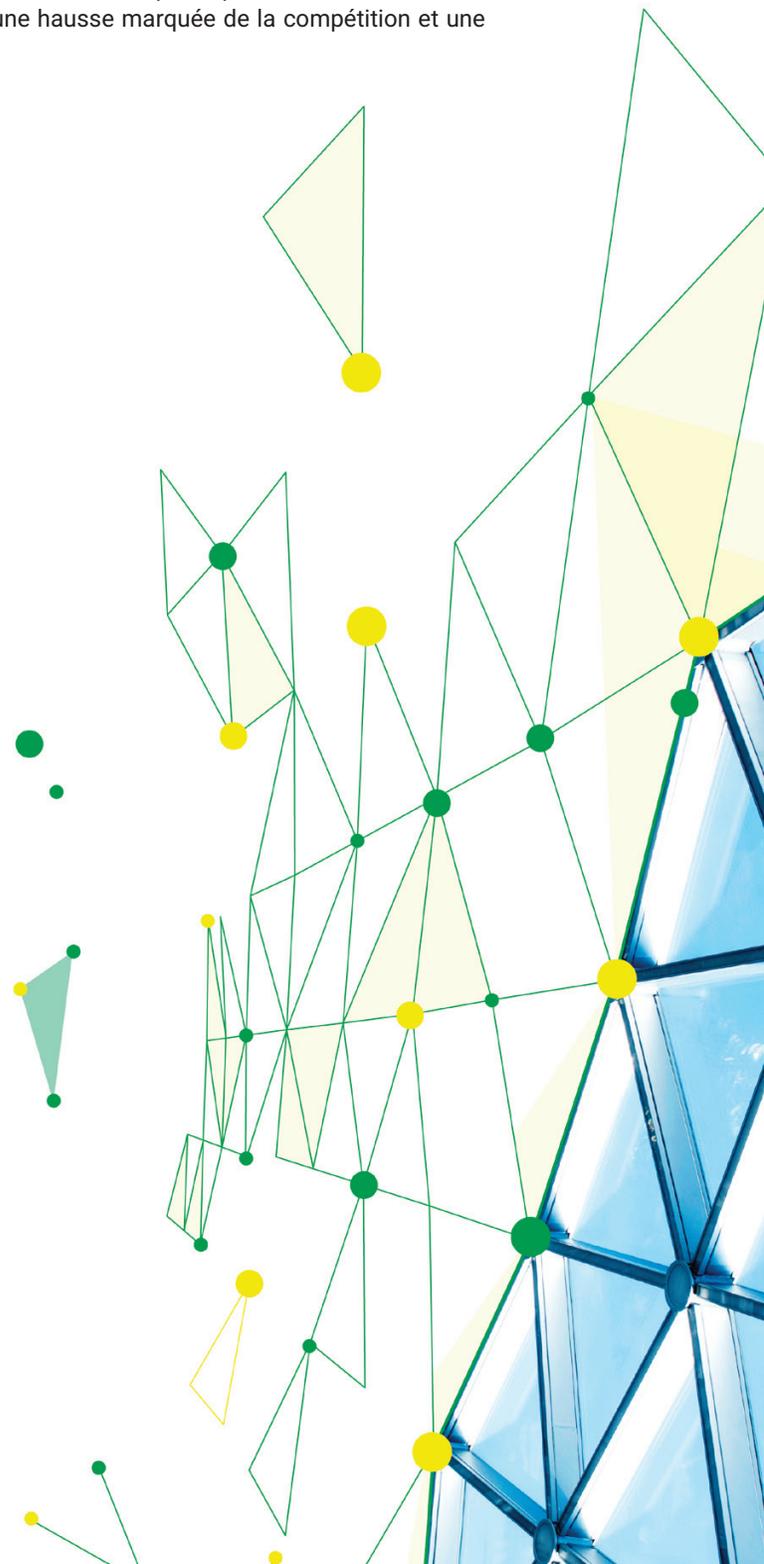
L'ouverture de marchés financiers permise par les multiples récents accords de libre-échange du Canada a certainement accru la croissance de l'ESG. L'Accord Économique et Commercial Global (AECG), l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) et le Partenariat Transpacifique Global et Progressiste (PTPG) permettent aux entreprises canadiennes un meilleur accès à des marchés totalisant plus d'un milliard de consommateurs. Quoique la portée financière de ces marchés est certainement intéressante, ceux-ci impliquent également une hausse marquée de la compétition et une diversification des profils des consommateurs.

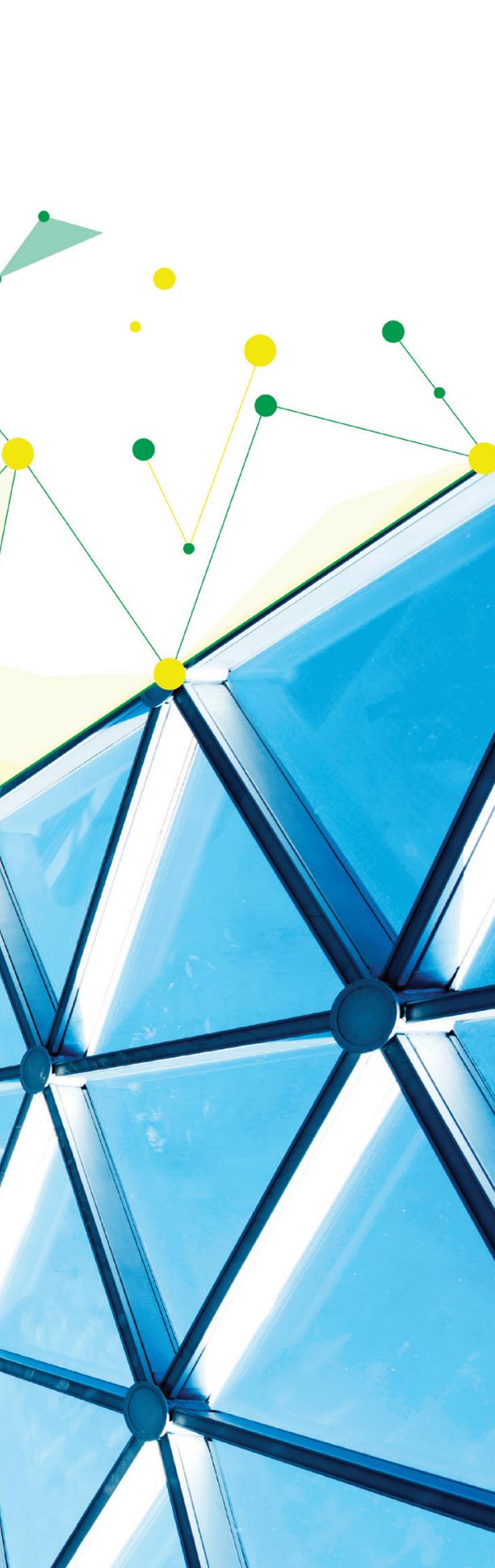
Cette diversification signifie, d'un point de vue ESG, une hausse des attentes de la part des usagers et investisseurs pour des considérations environnementales, sociales et de gouvernance. Effectivement, selon BCG, les initiatives sociales sont la priorité la plus courante en Amérique du Nord et en Europe, alors qu'en Asie, il s'agit davantage des initiatives de gouvernance. Selon la même étude, les compagnies européennes et asiatiques en font plus du côté environnemental que leurs compétiteurs nord-américains.

Dans tous les secteurs, les compagnies tendent de plus en plus vers l'intégration de l'ESG, même si l'approche varie selon les industries. Ainsi, les industries centrées sur l'humain établissent davantage d'initiatives sociales, alors que les industries manufacturières penchent vers des mesures environnementales et que les institutions financières favorisent les actions sociales et de gouvernance. Ce qui est à retenir de ces divisions de l'ESG par secteur, c'est qu'il reste du travail à faire. **On remarque l'intérêt généralisé pour l'ESG, mais son application demeure partielle, alors que le développement durable requiert une expertise multivariée et des approches sur plusieurs plans.**

Parmi les raisons principales qui mènent à l'investissement dans l'ESG, BNP Paribas rapporte que les compagnies citent les revendications des parties prenantes externes (46 %), la marque et la réputation (59 %). Quant aux investisseurs institutionnels canadiens, le climat politique instable, les pressions inflationnistes et leurs perturbations engendrées sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et la sécurité énergétique et alimentaire les motivent. Les raisons principales, comme évoquées plus haut, vont de l'amélioration de la réputation de marque à la sécurisation des sources d'approvisionnement.

En somme, la fixation d'objectifs de durabilité est, certes, accueillie de façon positive, mais elle n'est pas suffisante. C'est pourquoi les régulateurs, les investisseurs et le public exercent une pression pour veiller à l'atteinte de ces objectifs. **Les investisseurs exigent une meilleure responsabilisation et un meilleur leadership ESG de la part des entreprises**, et ceci devrait se traduire par un renforcement des compétences ESG et leur intégration dans les stratégies.





2.1.4

NORMES ET RÉGLEMENTATIONS

« Étant donné que de meilleures divulgations en matière de durabilité sont dans l'intérêt des entreprises et des investisseurs, j'invite les entreprises à agir sans tarder pour les publier plutôt que d'attendre que les régulateurs les imposent. »

"Because better sustainability disclosures are in companies' as well as investors' own interests, I urge companies to move quickly to issue them rather than waiting for regulators to impose them."

Larry Fink,
Président et directeur général,
BlackRock

Plusieurs réglementations fédérales et provinciales incitent les compagnies canadiennes et québécoises à intégrer les critères ESG de façon de plus en plus exhaustive. Le projet de Règlement 51-107 obligerait les émetteurs de GES assujettis au Canada à respecter les obligations de divulgation prescrites quant aux questions climatiques ou à fournir les raisons pour lesquelles ils ne divulguent pas cette information, entre autres, dans leurs circulaires de sollicitation de procurations, leur notice annuelle, ou leur rapport de gestion annuel.

Le G15+, un groupe de 15 leaders économiques, syndicaux, sociaux et environnementaux, a transmis une série de propositions pour soutenir les entreprises, leurs employés et les communautés dans lesquelles elles œuvrent pour l'atteinte d'objectifs ESG. Les sociétés d'État fédérales ont adopté en 2021 les normes de divulgation préconisées par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). Le gouvernement du Québec a, quant à lui, lancé son Plan pour une économie verte 2030 en novembre 2020, lequel s'appuie sur des projets d'électrification de l'économie, de mobilité durable, de développement de technologies propres et de lutte contre les changements climatiques. Tant le budget fédéral que le budget québécois en 2021-2022 ont prévu des enveloppes pour encourager les entreprises à accroître leur productivité tout en promouvant le DD. Par conséquent, on constate que le mot d'ordre pour les entreprises est à la divulgation et à la RSE.

Les efforts de divulgation qui sont revendiqués par les instances gouvernementales et intergouvernementales et par le public visent à lutter contre l'écoblanchiment (« greenwashing »). C'est effectivement la menace de divulgation d'objectifs verts à des fins marketing qui nourrit le scepticisme des consommateurs. Ainsi, la consolidation et l'uniformisation de normes internationales strictes sont pertinentes pour réduire ce cynisme, puisque ces concepts nécessitent une communication ouverte et saine avec toutes les parties prenantes.

2.1.5

LES AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

Les avancées technologiques ont permis des pas de géants en termes d'amélioration de la productivité dans tous les secteurs, et le développement de technologies est constant. L'autre facette tout aussi importante des technologies est leur portée dans l'atteinte d'objectifs environnementaux, voire sociaux et de gouvernance.

L'organisation gouvernementale Technologies du développement durable Canada (TDDC) offre son aide aux entreprises canadiennes pour développer des solutions technologiques qui favorisent la croissance économique en respectant l'environnement. En date du 31 mars 2020, les entreprises canadiennes de technologies propres dans lesquelles TDDC a investi avaient déjà créé 16,930 nouveaux emplois et généré 2.8 G\$ en revenus annuels. On estime que **la réduction de GES attribuable à TDDC et les entreprises aux technologies propres s'élèvent à 22,6 mégatonnes de CO₂e.**

Les banques privées s'accordent également avec les préférences des jeunes générations pour le DD. En ce sens, les innovations numériques représentent une valeur ajoutée sur la marque et la réputation des entreprises qui les intègrent. L'investissement dans les technologies propres fait avancer les valeurs ESG et signale aux consommateurs un facteur de différenciation clé. En d'autres mots, les innovations technologiques des entreprises sont une façon de témoigner de l'importance de leur RSE.

2.2

CHANGEMENT DE CULTURE: DE L'EXPÉRIENCE-CLIENT AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Au cœur des stratégies marketing se situe sa cible: le client. Jusqu'au tournant du siècle, le focus incontesté des entreprises tentant de convertir le plus de consommateurs possibles en clients était l'expérience-client. Cette dernière se définit comme un territoire de conception, de différenciation, d'innovation et de transformation pour les entreprises, lequel est mesuré par l'ensemble des signaux perçus par les clients sur l'ensemble du parcours client. L'expérience-client est donc ce que promet la marque d'une entreprise via ses produits et services et l'ensemble des interactions possibles avec l'entreprise. La logique initiale derrière l'expérience-client en est une qui répond à des besoins tangibles des consommateurs, auxquels exclusivement les produits répondent (Body et Tallec 2015).

Or, ce que les pressions externes et les développements en matière de durabilité indiquent, c'est que l'expérience-client est dépassée. Les entreprises modernes réalisent que les consommateurs sont des acteurs avec des valeurs, lesquelles dirigent leurs décisions et leurs actions. Quels sont les facteurs qui ont engendré ce changement de paradigme? Les sentiments de méfiance et de suspicion des consommateurs par rapport aux activités des entreprises qui déshumanisaient leur clientèle et la démobilisation des collaborateurs font partie des signaux principaux qui indiquaient qu'une nouvelle vision était opportune (Body et Tallec 2015).

Comment ce changement s'est-il opéré? Pour rétablir la confiance des consommateurs, il est devenu évident de devoir les prendre au sérieux, considérer leurs attentes et leurs valeurs. La co-conception est une approche qui s'est développée en conséquence, c'est-à-dire une approche bottom-up plutôt que top-down qui place les clients et les collaborateurs au centre. D'un côté, cela permet de décloisonner les fonctions internes et de créer une communication saine dans un langage commun, de mobiliser les collaborateurs et d'engager les clients dans les activités de l'entreprise. De l'autre côté, cela permet d'éviter les fausses promesses et l'écoblanchiment, autrement dit les discours énoncés sur la seule base d'évoquer les intérêts des parties prenantes (Body et Tallec 2015).

Le nouveau consommateur, aussi appelé « consomm'acteur », « éco-consommateur » ou « alter-consommateur », réfléchit aux conséquences environnementales et sociales de ses actes de consommation. Il donne un sens éthique à l'acte d'achat et est surtout conscient de son poids économique et l'instrumentalise. Il active donc deux leviers: la consommation responsable, laquelle prend en compte le potentiel coût environnemental et social d'un produit et la façon dont il est commercialisé, et la RSE, laquelle impose l'adoption de stratégies durables aux entreprises (Bataf et Frochot 2014).

Que cela signifie-t-il pour les critères ESG? Ce changement de paradigme pour les stratégies de marketing indique que les mesures ESG qui prévalent ne concernent pas que les opérations de production et de logistique, elles affectent également les relations avec le client. Cela montre aussi encore une fois que les priorités sectorielles ne sont généralement pas suffisantes pour bénéficier pleinement de la minimisation des risques ESG. L'approche bottom-up de co-conception capitalise sur les principes clés du développement durable: transparence, éthique, échange (Bataf et Frochot 2014).

L'éco-consommateur en données

72% des consommateurs européens préfèrent les produits dans des emballages **respectueux de l'environnement**.

46% des consommateurs du monde entier déclarent qu'ils choisiraient des produits **respectueux de l'environnement** plutôt qu'une marque préférée.

Dans l'industrie des biens de consommation emballés, **les produits durables** sont responsables de **50%** de la croissance du marché de 2013 à 2018 et représentent **16,6%** de part de marché en dollars au cours de cette période.

Selon une analyse du BCG et une enquête du *Corporate Eco Forum*



2.3

OBJECTIFS ET PORTÉE D'UN VIRAGE ESG

À ce stade de cette analyse des critères ESG, leurs impacts sur la diminution de risques sont clairs. **Ce qui peut encore être plus flou pour des dirigeants d'entreprise, c'est la valeur que crée l'intégration ESG.** Cette prochaine section démontrera non seulement comment l'ESG crée de la valeur, mais aussi comment elle préserve la valeur existante d'une entreprise. En contrepartie, cette section montrera également comment la non-inclusion des critères ESG contribue à l'érosion de la valeur d'une organisation.

2.3.1

ENVIRONNEMENT

Du point de vue environnemental, allouer des capitaux à des initiatives durables permet d'améliorer le rendement des investissements. Même si les coûts pour des changements radicaux dans la chaîne de valeur peuvent être élevés, ce sont les bénéfices réglementaires qui les contrebalancent et rendent, entre autres, la réduction de déchets et l'investissement dans les énergies renouvelables rentables à long terme.

À l'inverse, une entreprise qui décide de maintenir ses investissements dans les énergies fossiles, par exemple, peut finir par voir ses opérations de plus en plus coûteuses compte tenu de la hausse des attentes environnementales de la part des investisseurs institutionnels, des gouvernements et des consommateurs. Alors qu'on pourrait être porté à croire que le statu quo signifie un net zéro sur la valeur de l'organisation, c'est exactement l'inverse. **Les coûts énergétiques pour les industries à forte intensité de carbone s'intensifieront à mesure que les réglementations continueront de les pénaliser.** Les interdictions sur les produits à fortes émissions tels que les plastiques à usage unique forcent d'ailleurs déjà une adaptation.

La valeur ajoutée du côté environnemental est en constante croissance puisque deux tendances se complètent : la première est celle de la réduction des coûts pour la production respectueuse de l'environnement et la deuxième la hausse des coûts d'exploitation en matières premières, en eau et en carbone. Selon une étude, les bénéfices d'exploitation peuvent effectivement s'élever à 60 %.

2.3.2

SOCIAL

La dimension sociale de l'ESG concerne autant les individus prenant part aux activités de l'entreprise que les parties prenantes externes. Cette étendue de la dimension sociale contribue donc grandement à l'apport d'une valeur à une organisation qui intègre de façon efficace les critères ESG. Le « S » permet, aux entreprises de produire de la valeur auprès, sans s'y restreindre, de leurs employés, de leurs investisseurs et de leur clientèle.

Plus une entreprise est active socialement et est perçue positivement par ses parties prenantes publiques, plus il est facile pour elle d'extraire ses matières premières nécessaires à sa production, c'est-à-dire sans retards de planification ni d'exploitation. Effectivement, une étude de Henisz (2014) démontre que, pour deux mines d'or identiques, celle qui détient la « licence sociale » obtiendra une évaluation plus favorable au niveau des prix. Par ailleurs, cette licence sociale n'a pas pour effet de convaincre les habitants d'une localité d'acheter les matières premières extraites, mais plutôt d'augmenter le capital social et politique de telle sorte que les conflits entre parties prenantes publiques et privées soient réduits. Une intégration compréhensive des critères ESG mène également à une rétention beaucoup plus importante des employés de qualité. La raison derrière cette observation est que ces employés témoignent d'un sentiment d'utilité plus concret, ce qui les motive à être davantage productifs. Sans surprise, on observe que la satisfaction des employés engendre une meilleure productivité.

Une performance sociale plus élevée peut également mener à l'attraction de consommateurs qui généralement n'achèteraient pas les produits offerts par une entreprise. Selon des recherches, **70 % des consommateurs sondés affirment être prêts à payer 5 % plus cher pour des produits plus verts qui performant autant que les alternatives nocives pour l'environnement.**

La création de valeur au niveau social est donc très élevée lorsque les propositions ESG sont fortes et la relation inverse est tout aussi vraie. Une entreprise qui n'investit peu ou pas dans l'ESG ne motive pas ses employés à augmenter leur productivité et perd des clients.

« L'objectif d'une entreprise est d'engager toutes ses parties prenantes dans une création de valeur partagée et durable. »

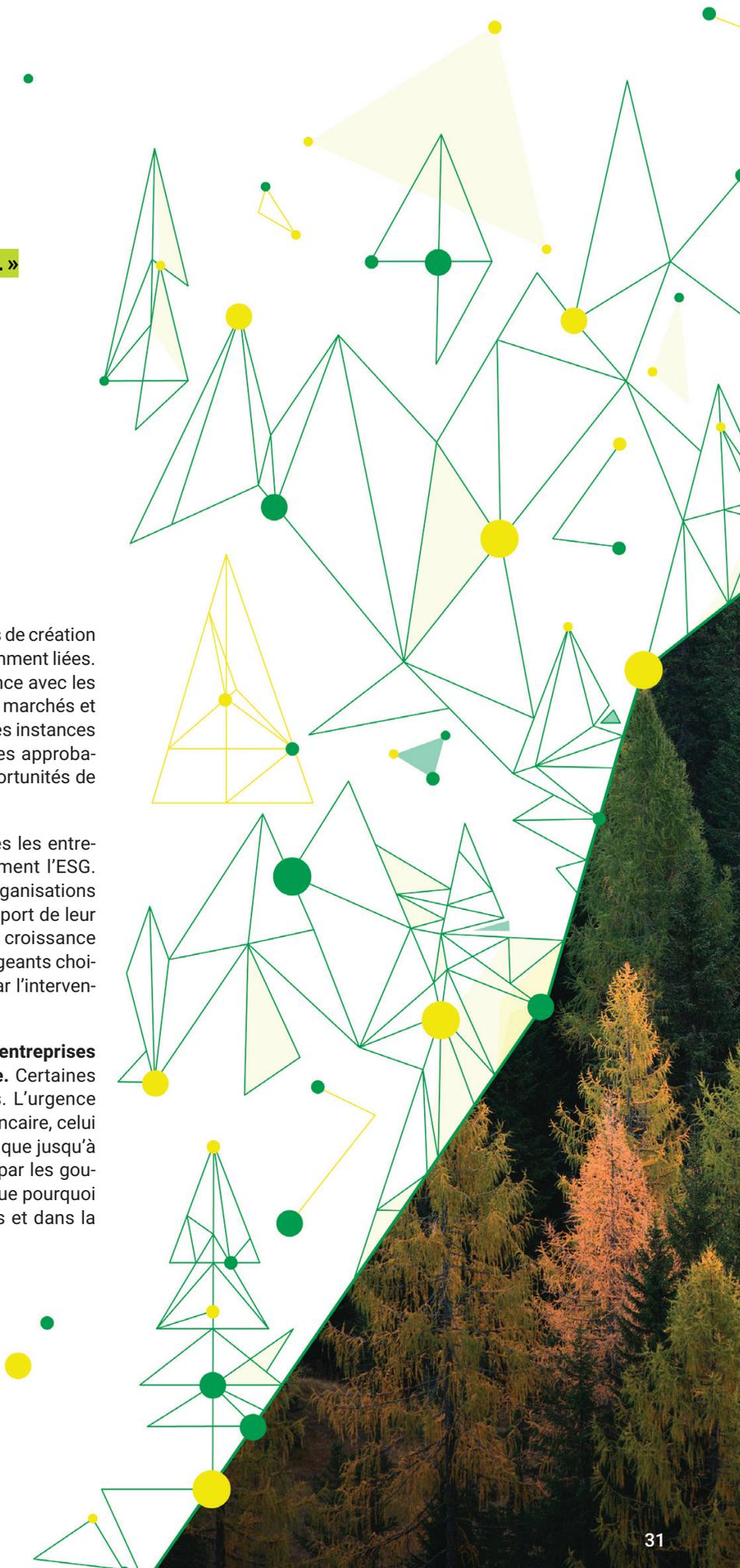
Klaus Schwab,
Président exécutif du Forum de Davos,
dans son Manifeste de 2020

2.3.3 GOUVERNANCE

Finalement, du côté de la gouvernance, les prospections de création de valeur élaborées dans le « E » et le « S » y sont inhéremment liées. Cela dit, la gouvernance d'une entreprise en concordance avec les critères ESG ouvre des opportunités sur des nouveaux marchés et sur les marchés existants. La confiance accordée par les instances gouvernementales et intergouvernementales alloue les approbations et les licences nécessaires pour obtenir ces opportunités de croissance.

La pression réglementaire tend à diminuer pour toutes les entreprises, tous secteurs confondus, qui intègrent fortement l'ESG. Ainsi, qu'importe l'emplacement géographique, ces organisations bénéficient à la fois d'une liberté stratégique et du support de leur gouvernement respectif. Cette relation favorable à la croissance des entreprises est clé puisque, dans le cas où des dirigeants choisiraient le statu quo, la part des bénéfices menacée par l'intervention de l'État s'accroîtrait.

Selon McKinsey, environ **un tiers des bénéfices des entreprises sont mis en péril par l'intervention gouvernementale**. Certaines industries sont d'ailleurs plus affectées que d'autres. L'urgence pour l'intégration amplifiée de l'ESG dans le secteur bancaire, celui de l'automobile ou de la technologie est critique, alors que jusqu'à 60% de leur valeur respective est remise en question par les gouvernements. Il s'agit là d'un autre facteur clé qui explique pourquoi les banques investissent déjà dans les fonds propres et dans la protection des consommateurs.



2.4

ASPECTS FINANCIERS ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Au premier trimestre 2020, malgré l'effondrement des marchés, les fonds ESG ont su se lever plus rapidement. L'ajout des facteurs ESG à l'analyse financière a permis d'investir dans les meilleures entreprises dans leur industrie respective. Concrètement, les chefs de file en actions américaines avaient surperformé de 11 % l'indice du S&P500. Cette analyse a beaucoup parlé des effets bénéfiques de l'intégration ESG sur les parties prenantes, sur la productivité et pour l'environnement parce que le thème central du DD est celui que la croissance économique n'a pas le dessus sur les paramètres extra-financiers. Or, les aspects financiers et les retours sur investissements qui sont possibles grâce à des propositions ESG fortes ne sont pas en reste.

En 2020, l'investissement responsable a atteint plusieurs records : 152 milliards de dollars en flux, 1,600 milliards de dollars en actifs sous gestion et 196ancements de produits. Face à cet afflux monstre en ESG, beaucoup se sont questionnés à savoir s'il s'agissait d'une bulle financière. Ce que cette perspective semble oublier, c'est que les stratégies de présélection favorables aux résultats extra-financiers existent depuis les années 1970. Avant la pandémie, **le volume d'actifs engagés en investissement responsable atteignait déjà 699,9 milliards de dollars, une hausse de 53 % par rapport à 2016.** Ce qui est plus récent, c'est l'identification du rôle des critères ESG dans les objectifs organisationnels et sociétaux. 6 conseillers financiers sur 10 dans le monde évoquent le potentiel de générer des alphas grâce à l'investissement ESG.

Plus récemment, l'hypothèse de la bulle financière continue à perdre du gallon. En Europe, soit le marché le plus avancé en matière d'investissement responsable, les fonds durables ont plus que doublé entre Q4 2020 et Q3 2021 selon Janus Henderson. Cette course à l'intégration ESG est corroborée par les entreprises partout dans le monde : selon un rapport de Moore Global, **84 % des entreprises sondées déclarent que la capacité à lever des capitaux est devenue plus facile grâce à l'accélération de leurs politiques ESG.**

Dans ce même rapport, d'après un échantillon de 1,262 entreprises, comptant plus de 250 employés, basées en France, en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, on décrète que l'importance accordée à l'ESG corrèle avec une augmentation de revenus de 9,7 % par rapport à 4,7 % pour les entreprises qui ne le prennent pas en considération. Globalement, les entreprises prenant en compte les critères extra-financiers ont vu une hausse de 3,1 milliards de dollars en revenus par rapport à 402 millions pour leur celles qui les ont ignorés.

À la lumière de l'ensemble de ces constatations, force est d'admettre que les motifs pour l'investissement responsable et l'intégration complète des critères ESG sont indispensables. Les pressions externes démontrent comment le statu quo mènera à une érosion de la valeur des entreprises. Le profil de « nouveau consommateur » établit que même les besoins tangibles ne sont pas suffisants pour vendre des produits dont la production n'est pas responsable et respectueuse de l'environnement. Finalement, les aspects financiers et la portée dans les trois dimensions de l'ESG énumèrent une multitude d'avantages stratégiques, opérationnels et financiers.

En 2020, 22 des 23 fonds indiciels ESG ont surperformé leur indice comparable non ESG.

2.5

APPRÉHENDER LES OBSTACLES D'OPÉRATIONNALISATION D'UNE STRATÉGIE ESG

Si le portrait présenté précédemment semble idéal, il est néanmoins incomplet puisque plusieurs complications et défis se présentent devant les entreprises qui tentent d'être ambitieuses dans l'implantation de leur stratégie ESG. Ces défis et obstacles s'articulent selon plusieurs axes.

L'ambition est recommandée dans les objectifs ESG, mais elle doit être sincère. Par le passé, alors que les mesures environnementales étaient perçues comme un outil de marketing, il était plus courant que ces promesses soient irréalistes, voire décalées des attributs durables d'un produit. Cette tendance de promesses vides est, certes, à la baisse, mais les professionnels de l'investissement demeurent craintifs à l'idée d'être coupables de vendre des titres d'entreprises faussement respectueuses de l'environnement. La cause principale de cette crainte représente également un défi de taille pour les entreprises : l'absence de langage commun et d'évaluation généralisée ESG.

Comment mesure-t-on la performance d'un investissement responsable ? Si la réponse ne semble pas évidente, votre réaction est juste : il n'existe pas de standard défini qui permet d'évaluer le succès d'un investissement ESG. Bien que l'on dispose d'une multitude d'informations, un système dont les échelles de notation sont homogènes manque pour mesurer l'impact ESG des entreprises. Ce manque de standardisation affecte directement les subventions et les crédits d'impôts octroyés par les gouvernements.

En effet, certaines entreprises profitent d'un soutien majeur même si leurs pratiques sociales ne concordent pas avec les principes du développement durable et de l'ESG. Compte tenu du fait qu'il n'y ait pas de terrain d'entente pour définir les attentes ESG envers les entreprises, les instances gouvernementales n'ont également pas d'exigences de démarche de RSE. Les solutions pour ce problème sont multiples, à commencer par la modification du Code Civil et de la loi sur les sociétés par actions pour définir l'intérêt social.

En contrepartie, les entreprises font face à des complications administratives devant leurs investisseurs pour déclarer leur performance ESG. Au Québec, les entreprises cotées en bourse doivent déposer plusieurs documents informatifs, à noter le prospectus, le rapport de gestion, la notice annuelle et la circulaire de sollicitation de procurations. Dans chacun de ces documents, les entreprises doivent fournir des informations ESG aux investisseurs pour que ces derniers puissent effectuer des décisions éclairées. Si l'aspect

de la performance n'est pas standardisé, la production de ces documents devient complexe.

L'obstacle le plus important pour les entreprises qui souhaitent intégrer l'ESG dans leurs opérations est le manque généralisé de ressources. Qu'il s'agisse de main-d'œuvre requérant peu de qualifications ou d'experts, les ressources nécessaires pour effectuer le diagnostic de la culture dans une entreprise sont souvent manquantes. Cette évaluation primaire nécessite l'alignement d'objectifs clairs et approfondis, lesquels demandent du temps en plus des connaissances pour faire adhérer les parties prenantes à la stratégie de façon transversale. Janus Henderson note que les conseils d'administration au sein des entreprises du classement Fortune 100 manquent catégoriquement d'expertise dans chacune des dimensions de l'ESG. Si l'objectif est d'influencer l'ensemble de son écosystème d'affaires et de susciter la co-construction globale de la stratégie ESG, les entreprises doivent obtenir un soutien.

« Le contexte incertain actuel peut amener les entreprises à baisser le regard sur les défis ESG. C'est un danger. Des solutions existent pour répondre aux défis à court et à long termes en même temps. »

Michel Leblanc,
Président et chef de la direction de la CCMM,
Forum stratégique sur l'intégration des critères ESG en entreprise

Les défis liés au développement d'une stratégie ESG



Données fournies par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

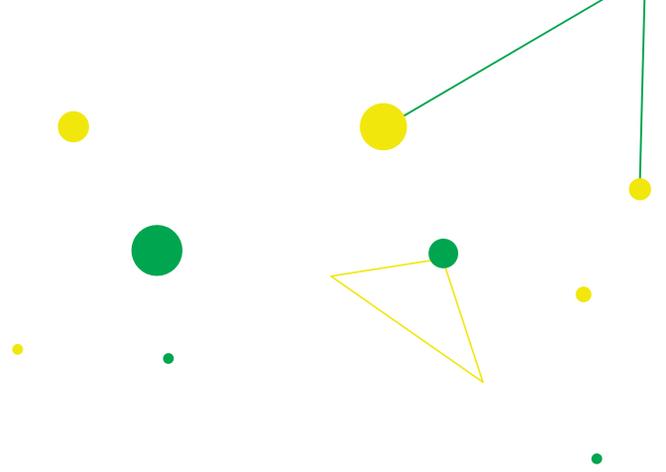


3

Intégrer l'ESG

dans sa transformation :

humaine, technologique, durable



Jusqu'à présent, nous avons élaboré un portrait positif de l'intégration des critères ESG sans toutefois ignorer les obstacles de taille qui s'érigent devant les entreprises qui souhaitent être ambitieuses. Les avantages tant financiers qu'extra-financiers sont certainement nombreux, **mais comment relever les défis d'implantation des critères ESG?** La section suivante répondra directement à cette question à travers trois perspectives, soit celles des transformations humaines, technologiques et durables. Vous y trouverez des constats de nos experts sur l'état de l'ESG dans le milieu des affaires, des questions importantes à se poser lors de ces processus et des concepts clés qui peuvent diriger vos initiatives ESG.

3.1 TRANSFORMATION HUMAINE L'HUMAIN AU CENTRE DU CHANGEMENT

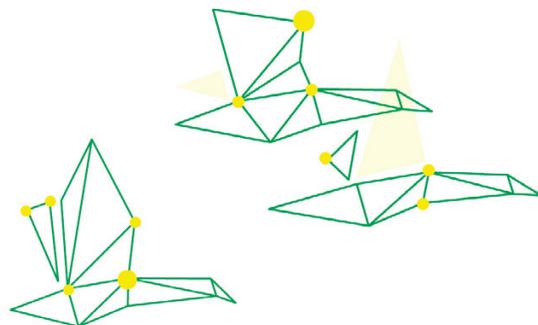
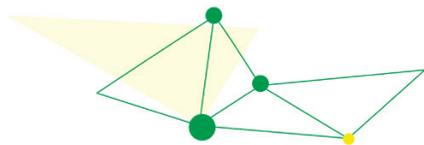
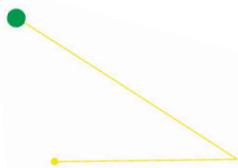
L'intégration des critères ESG en transformation humaine peut se faire à travers une multitude de prismes. Sans être exhaustif, voici quelques-uns d'entre eux pour vous permettre d'identifier de potentiels parcours transformationnels.

L'acronyme JEDI est, certes, accrocheur, mais il est aussi clé pour orienter les opérations d'une organisation qui se préoccupe de l'ESG. Il signifie Justice, Équité, Diversité et Inclusion. Ces quatre thèmes constituent un mouvement qui vise à amener une réflexion sur les notions de privilèges et de pouvoirs basés sur les identités personnelles. Que ce soit l'égalité des sexes au sein du leadership, la représentativité de minorités visibles suffisantes pour encourager la prise de parole pour tous ou la lutte aux préjugés et stéréotypes nuisant au bien-être des membres de la diversité au sein de l'organisation, JEDI n'est certainement pas que l'addition de mesures, c'est aussi l'instauration d'une culture d'entreprise inclusive.

Cette inclusion dépasse le cadre des activités en personne de votre entreprise. Effectivement, si la transformation numérique a son lot d'avantages, il ne faut pas oublier les conséquences que la numérisation peut avoir sur les personnes à faibles revenus ou qui font face à des difficultés d'intégration de la technologie dans leurs activités. On appelle donc l'inclusion digitale ces efforts d'éducation et d'adaptation technologique pour ces individus

« Il est grand temps que nous nous levions et travaillions ensemble pour façonner un avenir qui soit juste, égal, inclusif et profondément ancré dans les droits de la personne et les droits civils fondamentaux. »

Fiona Reynolds,
Directrice générale des Principes
pour l'Investissement Responsable (PRI)



Isabelle Dubé,
Vice-Présidente,
Transformation Humaine,
Talsom

Nous sommes certainement plus avancés qu'il y a 10 ans, mais il me semble souhaitable que l'intégration ESG avance plus vite, que les entreprises soient plus ambitieuses.

Pourquoi les entreprises investissent-elles en transformation humaine? Un grand catalyseur a été la pandémie, cela a conduit les entreprises à comprendre que l'humain doit être au centre de leurs changements. Pourquoi les entreprises investiraient-elles en ESG? Le catalyseur à cet égard manque toujours.

Pour l'instant, je remarque deux mouvements. Certains y perçoivent un vecteur de durabilité. D'autres s'intéressent à la notion de risque et de performance du changement. En d'autres mots, ce second mouvement intègre les critères ESG pour les tokeniser. En faire plus pour l'environnement pour bénéficier d'une meilleure image et d'une meilleure réputation, c'est certainement un argument, mais cela ne devrait pas être le moteur du changement.

Nous sommes assurément plus avancés qu'il y a 10 ans, mais il me semble souhaitable que l'intégration ESG avance plus vite, que les entreprises soient plus ambitieuses. L'ESG et le développement durable devraient être plus qu'un effet de mode, ils devraient être une normalité quotidienne. Ils devraient faire partie du discours, mais ce n'est pas encore le cas.

Comment intégrer l'ESG à son discours? Lorsqu'on amorce un changement, il faut amener nos gens dès le début. Leur parler, les questionner, revendiquer leurs opinions et leurs inquiétudes, cela bénéficie tant aux dirigeants qui souhaitent accomplir le changement, qu'aux parties prenantes qui sont formées et qui construisent un sentiment d'appartenance. Donner une vision à son projet ouvre la porte à de nouvelles perspectives.

Ce qu'il faut accepter en tant que dirigeant, c'est que la vision va évoluer en la coconstruisant. C'est **la responsabilité collective** qui fait la réussite d'un projet. Donc, si c'est la dimension sociale qui prime dans cette approche, c'est la gouvernance qui fait en sorte que le changement est authentique. La gouvernance est responsable de **la concordance entre les actions et les paroles**. C'est là qu'il faut beaucoup travailler. C'est la gouvernance qui fera que l'on va maîtriser les enjeux ESG et être durable.

Contrairement à il y a 20 ans, il est possible d'avoir accès à l'information et surtout, de se faire écouter.

Quoique l'ambition ne soit pas encore au rendez-vous, mon message n'appelle certainement pas à l'endoctrinement. Si l'aspect de l'image et de la réputation poussent à agir, on peut s'en réjouir. Mon souhait est plutôt de dépasser ce cadre-là. En ce sens, j'ai confiance. Les entreprises changent déjà, il reste à l'assumer. L'authenticité exigée par la société et nos parties prenantes nous met la pression à rehausser nos standards.

Pour l'instant, le plus grand moteur du changement est la contrainte. Pensez à la popularisation du télétravail avec la pandémie. Alors que ce mode de travail a reçu son lot de critiques d'entrée de jeu, c'est désormais courant. Dans ce cas, la contrainte était la crise sanitaire, mais elle peut revêtir plusieurs formes: une direction claire, un engagement, un plan d'action. Un leadership ambitieux mènera à un changement de culture.



Valérie-Kim Besner,
Directrice exécutive,
Transformation Humaine,
Talsom

En constituant des équipes de projets diversifiées en termes d'âge, de culture, d'orientation sexuelle et autres, on s'assure de mieux répondre aux besoins des clients.

Faire le choix de s'engager dans un parcours transformationnel est un changement qui ne peut pas s'opérationnaliser que par de la technologie ou que par de nouveaux processus. Le facteur humain est indispensable, car c'est par lui que passe la réussite d'une transformation. Dans l'opération de ce changement, il est donc important d'accompagner les utilisateurs (vos employés) tout au long du procédé afin qu'ils comprennent, modifient leurs habitudes et soient acteurs du changement afin de réaliser vos objectifs.

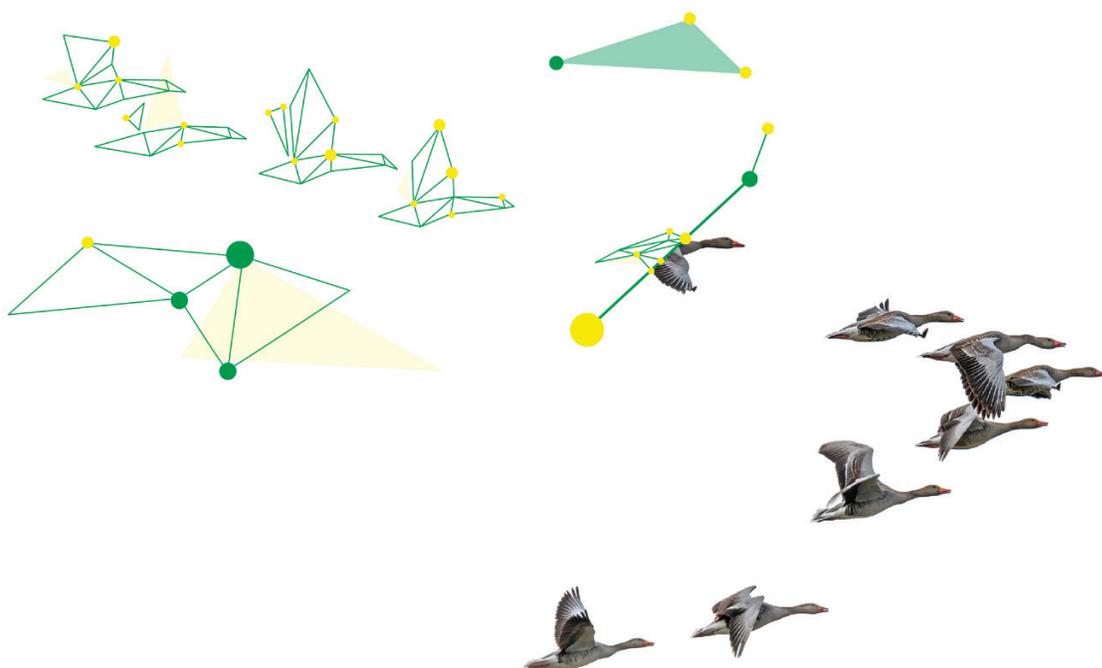
En gestion de changement, il est courant de parler de sentiment d'urgence lorsqu'on démarre un projet. **Il est quasi-impossible de faire changer quelqu'un s'il ne voit pas l'urgence ou l'intérêt de le faire.** La sensibilisation est donc la première étape sur le chemin du changement. Similairement à un deuil, le changement fait passer les employés par une série d'étapes : déni, résistance, exploration, engagement, continuité. La gestion du changement cherche à faciliter la transition vers l'engagement et la continuité. Il n'est donc pas si fou de comparer la perte de son animal de compagnie à l'amélioration du tri des déchets au sein d'une entreprise.

Ultimement, on cherche à ce que tout le monde suive la parade lors d'un changement. Ce que l'on appelle la gestion de la résistance, c'est la réponse aux peurs liées aux changements. On reconnaît qu'une organisation n'est jamais homogène, on veut donc s'adapter aux

personnes qui ont le moins d'outils et de prérequis dans la transformation. Pour mieux répondre à leurs besoins, les analyses d'impacts ciblent **les quatre grandes sources de changement : les outils, les processus, la culture et la structure.** Les personnes qui résistent le plus sont celles qui sont le plus affectées dans ces quatre grandes catégories.

Ce que l'on constate dans le cas de l'ESG, c'est que les impacts sont relativement connus, mais la maîtrise des nouvelles valeurs mises de l'avant et des enjeux prioritaires n'est pas au rendez-vous. Le renforcement manque. Alors que notre approche y insère implicitement la dimension sociale de l'ESG, notamment par l'accent mis sur la participation collective pour favoriser l'inclusivité, les concepts qui sont véhiculés n'intègrent pas le discours courant. Si l'on n'en parle pas, impossible d'en tirer profit.

Le potentiel d'intégration de l'ESG dans la transformation humaine est notable. En constituant des équipes de projets diversifiées en termes d'âge, de culture, d'orientation sexuelle et autres, on s'assure de mieux répondre aux besoins des clients. De plus, la gestion de changement a pour principe de vouloir bien faire le changement et d'amener la satisfaction personnelle. Il est ainsi possible de limiter l'exode des employés en stimulant l'expérience employé. **La gestion de changement, c'est offrir à l'employé quelque chose de plus grand que son emploi.**



3.2

TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE INCLURE LE NUMÉRIQUE DANS LA TRANSITION

La relation entre la technologie et l'ESG est paradoxale : moins de transport, plus de serveurs. Les émissions de la technologie d'entreprise représentent entre 350 et 400 mégatonnes de CO₂, soit 1 % des émissions mondiales de GES. La transformation technologique doit prendre compte de ce paradoxe.

La plus grande part des émissions de GES provenant de la technologie d'entreprise ne sont pas les centres de données, mais bien les appareils des utilisateurs finaux. Effectivement, selon l'Agence de la transition écologique (ADEME), **les téléphones, les téléviseurs, les ordinateurs et les tablettes représentent entre 65% et 90% de l'impact environnemental du numérique.** Cela est notamment dû au fait que ces appareils sont remplacés relativement fréquemment. C'est entre autres pourquoi le concept de la sobriété numérique est important.

Dans un autre ordre d'idée, l'incorporation des critères ESG dans la transformation technologique ne se limite pas à la priorisation des technologies vertes, mais passe aussi par l'évaluation ESG des fournisseurs, lesquels impactent vos émissions de scope 3. Le directeur des systèmes d'information (DSI, « CIO » en anglais) d'une organisation contribue donc à cette évaluation et à l'extension de la durée d'usage des appareils. Il veille également à ce que le passage au *cloud*, lequel est à favoriser par rapport à l'optimisation des centres de données, soit bénéfique ou ait un impact négligeable sur l'environnement.





Véronique Moreau,
Vice-Présidente,
Stratégie Technologique,
Talsom

**Il est possible de créer un impact positif
pour la société et l'environnement
en sélectionnant un logiciel simplement
par l'évaluation complète des fournisseurs.**

Parmi les thèmes clés du développement durable, on trouve la transparence, l'éthique et l'échange. Si l'ESG ne survient pas au cœur des priorités lors de la sélection de logiciels, ses valeurs ont le potentiel d'orienter la démarche de transformation technologique. Effectivement, il est possible de créer un impact positif pour la société et l'environnement en sélectionnant un logiciel simplement par l'évaluation complète des fournisseurs.

La responsabilité sociale des entreprises cherche à faire prendre conscience aux entreprises de leurs impacts sur les membres de leur communauté et leurs parties prenantes, toutefois celle-ci est partagée avec les fournisseurs. Il est donc de mise de sélectionner un logiciel dont le fournisseur est aligné avec les valeurs et les objectifs de votre entreprise. **Il ne s'agit plus que d'un aspect de performance et d'implantation, mais aussi de durabilité.**

Chaque tendance en transformation technologique ESG suit un cycle de «hype». Une innovation émerge avec des attentes modérées, puis celles-ci atteignent un sommet irréaliste, une vision conductrice du changement. La tendance échoue ensuite à répondre aux attentes trop élevées et passe par la phase de désillusion. À la suite de cette phase, les entreprises apprennent le véritable potentiel de la tendance en question et atteignent enfin un plateau de productivité souhaitable. Gartner identifie quelques tendances qui sont en début de cycle: la durabilité cloud, l'économie circulaire en TI, les données sur les émissions de GES de scope 3, etc. Alors que ces concepts sont pertinents dans l'immédiat, Gartner prévoit entre 5 et 10 ans avant l'atteinte de leur maturité. Pour accélérer ce processus, il faut agir maintenant.



Paul Léné,
Conseiller,
Stratégie Technologique,
Talsom

**Le plus grand mythe à déconstruire
dans la transformation technologique,
c'est que l'ESG est une philosophie
plutôt qu'une valeur ajoutée.**

Le plus grand mythe à déconstruire dans la transformation technologique, c'est que l'ESG est une philosophie plutôt qu'une valeur ajoutée. Notre constatation principale est celle que les dirigeants qui cherchent à intégrer un nouveau logiciel ERP, par exemple, souhaitent un retour sur investissement indépendant des paramètres extra-financiers trop difficiles à qualifier et quantifier.

Une seconde partie du problème réside dans la perception de ce que la technologie apporte à une entreprise. L'implantation d'un ERP a le potentiel de gérer les stocks chimiques correctement, de planifier adéquatement la demande, de mieux gérer les

approvisionnements et donc, ultimement, de sauver des pertes importantes. Dans cette optique, c'est la performance de l'ERP qui dicte la sélection plutôt que l'impact environnemental de son fournisseur. Cette performance est liée à l'idée d'une croissance infinie permise par la technologie, or celle-ci compte ses ressources également: le coût actuellement accessible de la technologie ne sera pas perpétuel.

Si la transformation technologique est souvent un moyen de rattraper son secteur, l'ESG permettrait de ne pas répéter ce rattrapage une fois que les ressources seront moins abondantes.

3.3

TRANSFORMATION DURABLE

UN CYCLE D'AMÉLIORATION CONTINUE

B Lab est une organisation à but non lucratif qui vise à créer un mouvement mondial utilisant les entreprises comme une force pour le bien. La vision de B Corp agit en tant que cadre de réflexion dans lequel l'économie est inclusive, équitable et régénératrice pour les humains et la planète. Pour y parvenir, la notion de succès a été redéfinie pour que les entreprises se fassent concurrence pour être celle avec le meilleur impact. La certification B Corp permet de vérifier sa performance ESG et, dans un même temps, la durabilité de ses opérations.

Il s'agit d'un outil qui aide également à lutter contre l'écoblanchiment, lequel a gagné de la traction avec le ralentissement économique dû à la pandémie. Effectivement, la pandémie a été un catalyseur pour le lobbying climatique, c'est-à-dire une influence politique pratiquée principalement par les secteurs pétroliers, gaziers et agroalimentaires pour bloquer les actions climatiques. Le désalignement entre les activités de lobbying d'une organisation et ses engagements ESG constitue alors de l'écoblanchiment.

Les émissions de GES sont certainement l'impact environnemental le plus important tous secteurs confondus. La transition vers la carboneutralité, voire la carbonégativité, est donc un objectif très commun. Ce processus s'effectue via trois axes : décarboniser les activités et les produits, remplacer les activités à hautes émissions en des activités à basses émissions, favoriser les innovations vertes dans toute la chaîne de valeur, dans les infrastructures et dans les services.

Une des approches qui facilite cette transition est l'économie circulaire. Celle-ci contribue à dissocier la consommation à la croissance. En effet, la circularité de l'économie a pour principe la conception des déchets pour réutiliser leurs matériaux de meilleure qualité et de disposer des autres matériaux de façon respectueuse de l'environnement. Mis à part ses bénéfices environnementaux, l'économie circulaire permet un engagement rehaussé de la clientèle, une sécurité améliorée pour les matières premières et une maîtrise des coûts induits par l'inflation. Cela dit, comme la plupart des mesures ESG, la première étape est celle du changement de la culture.

« Les marchés de capitaux peuvent avoir un rôle essentiel à jouer pour atteindre le net zéro. Mais cela ne peut se faire que si les informations sur la durabilité sont produites avec la même rigueur, la même assurance de qualité et la même comparabilité mondiale que les informations financières. »

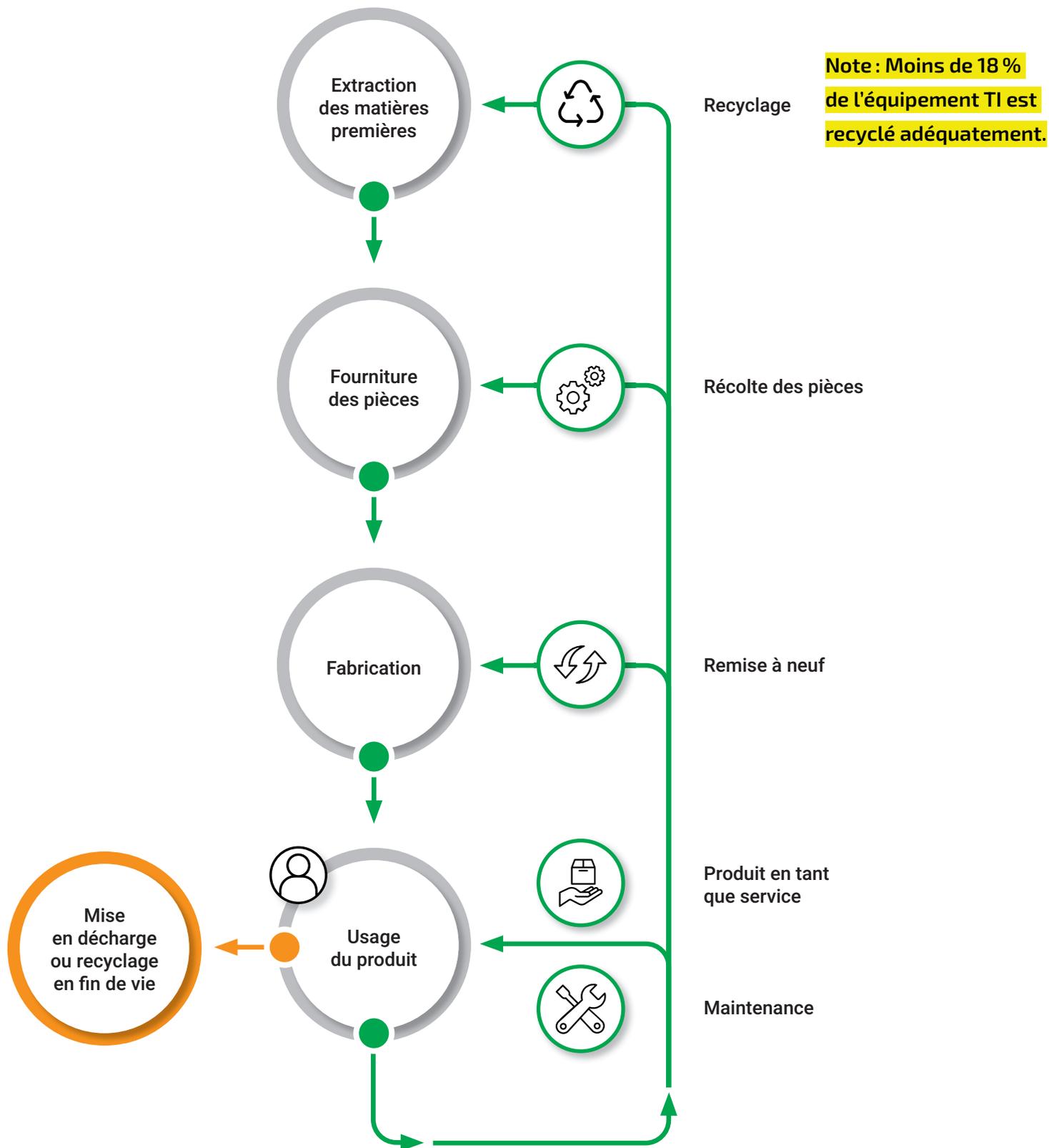
“Capital markets can have an essential role to play in reaching net zero. But that can only happen when sustainability information is produced with the same rigour, assurance of quality and global comparability as financial information.”

Erkki Liikanen,

Président de la Fondation des Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), lors de l'annonce de l'ISSB à la COP26.



Économie circulaire





Tristan Oertli,
Directeur,
Transformation Humaine
et pratiques ESG,
Talsom

Lors de mes interactions client ou en conférence, j'utilise mon expérience en gestion de changement et j'aime évoquer nos biais cognitifs, car ils aident à comprendre la difficulté structurelle de traiter les sujets ESG. Un biais cognitif est une inclinaison mentale plus ou moins consciente, parfois culturelle, qui vient impacter la perception des choses. En somme, nous sommes tous biaisés individuellement, mais aussi collectivement. Ce sont ces biais 'collectifs' qu'il faut adresser pour faire progresser la cause ESG de façon efficace.

Le premier biais cognitif utile à comprendre s'appelle l'insensibilité à l'étendue. Cela signifie que l'être humain n'est pas habituellement capable de conceptualiser des impacts, volumes, sommes, distances... au-delà d'une certaine limite, et d'ajuster son comportement en conséquence, à la véritable hauteur des enjeux. Par exemple: 20 millions de tonnes de CO₂e. C'est beaucoup ou pas? Il est nécessaire d'user de comparables qui vont déclencher la prise de conscience.

L'autre biais intéressant: la licence morale. Elle désigne une sorte de négociation inconsciente avec nous-mêmes, qui applique une certaine tolérance vis-à-vis de débordements dans un domaine en fonction de progrès ou d'efforts qu'on considère suffisants. Un exemple typique: je m'achète un gros VUS électrique, car il est de notoriété publique qu'une voiture électrique ne pollue pas. Est-ce que j'avais vraiment besoin d'un VUS? Est-ce que j'avais vraiment besoin d'un nouveau véhicule tout court? Le véhicule qui pollue le moins est celui que tu possèdes déjà. Est-ce que le fait que la voiture soit électrique n'a pas pesé de façon biaisée dans cette décision? Le même effet s'applique aisément dans le monde numérique, notoirement difficile à matérialiser: **un méga-octet supplémentaire ne représente aucun effort ou aucune pollution apparente comparée à un gaz d'échappement**, alors pourquoi en limiter volontairement la consommation?

Dans cette optique, le constat est clair: il faut effectuer un *reset* de culture profond. En entreprise, il faut sortir de l'état d'esprit réactif ou réglementaire et cesser de voir les rapports ESG comme une case à cocher ou une brochure marketing. Nos partenaires sont plus éduqués que jamais et ne pardonneront pas.

Qui dit changement de culture dit processus à long terme. Cela requiert donc de savoir prioriser. Comment déterminer mes priorités? Quelle est la portée de mes impacts? Quelles sont les normes à venir auxquelles me préparer? Jusqu'où faire porter mon bilan? Que des questions légitimes, et potentiellement des choix difficiles.

Par exemple, un bilan carbone incluant l'ensemble de la chaîne de

**Il faut sortir de l'état d'esprit réactif
ou réglementaire et cesser de voir
les rapports ESG comme une case à cocher
ou une brochure marketing.**

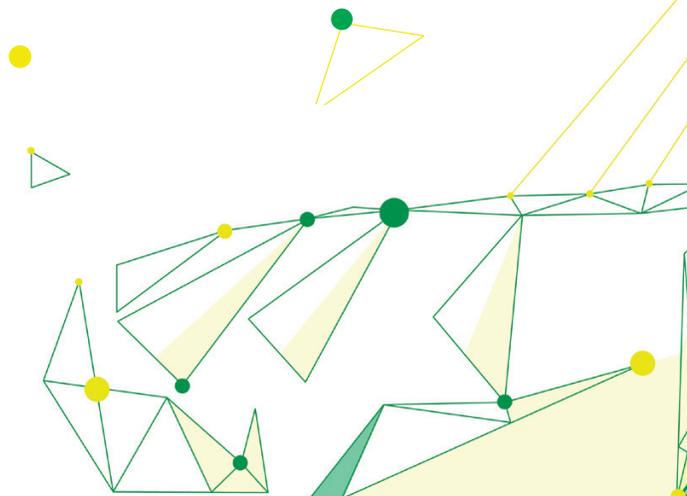
valeur (scope 3) est une tâche ardue et semée d'embûches, mais il est nécessaire de le faire pour établir une vision réaliste de nos impacts.

**En 2023 et par la suite, si tu n'as pas atteint tes objectifs ESG,
tu n'as pas atteint tes objectifs, point à la ligne.**

Si cette ligne de pensée semble radicale, elle ne fait que refléter une réalité qui est imminente. Quiconque veut aujourd'hui travailler avec le secteur public ou avec des sociétés mobilières doit se soumettre à un processus déjà très contraignant, et les nouvelles exigences et normes en Amérique du Nord vont être publiées en 2023. C'est littéralement aujourd'hui que ça se passe.

Et il faut considérer le revers positif de la médaille avant tout: travailler selon les meilleures pratiques ESG apporte des avantages compétitifs considérables tels que l'attraction de talent, la sécurisation des approvisionnements ou encore un meilleur accès au financement. Prendre soin de l'environnement, de ses employés et de sa communauté c'est prendre automatiquement soin de son entreprise.

Le point le plus important pour moi: la mise en action. Nous ne devons plus attendre, et nous avons tous les moyens d'agir dès maintenant. Pensez tri sélectif, approvisionnement responsable, sobriété numérique, politique d'inclusion et diversité. Vous initierez ainsi un changement culturel corporatif et individuel dont tout le monde, à la fin, retirera les bénéfices.



Vos objectifs doivent certainement être suffisamment ambitieux et vérifiables pour ne pas tomber dans l'écoblanchiment, mais viser les plus hauts sommets ne doit pas être votre priorité.

Lucie Calisto,
Vice-Présidente,
Leadership de Projet,
Talsom



Pour assurer une transformation durable dans une entreprise, selon moi, il est nécessaire d'être capable de s'articuler sur ce qu'est l'ESG. Mon constat par rapport à l'état de l'ESG, c'est que trop peu de dirigeants et dirigeantes d'entreprises savent ce que l'ESG signifie et savent se positionner. Cette lacune engendre un contrecoup : ces directions d'entreprises expérimentent un sentiment de solitude, lequel affecte leur capacité à avancer.

Si l'ESG revêt certainement une vertu, il ne faut pas prétendre que les connaissances qui s'y rattachent sont innées. Plusieurs entreprises en sont encore au stade néophyte : elles n'ont pas de cahier de charge clair ou de connaissances précises sur l'ESG pour développer un plan d'action tangible.

Pour régler cette torpeur due au manque de savoir ESG, il devient donc primordial de se conscientiser et de s'éduquer. Cet exercice montrera déjà l'impérativité de l'action demandée. **N'attendez pas que les réglementations gouvernementales vous tordent le bras pour ériger des politiques ESG.** Les motifs pour s'y investir sont déjà multiples : les nouvelles générations sont beaucoup plus à l'affût et attirées par les normes ESG et les entreprises européennes, pour ne nommer que celles-là, sont bien en avance par rapport au Canada.

Pour assurer la bonne compréhension des critères ESG, il ne suffit pas que de définir les trois lettres, nos impacts et nos objectifs. Un des éléments qui contribuent à la torpeur des entreprises est qu'elles ne comprennent pas quels sont les bénéfices qui les attendent. Beaucoup y voient une opportunité marketing pour améliorer l'image de l'organisation, mais les retours sur investissement sont également énormes et croissants à long terme. Qu'on parle de revenus directs générés par une image qui rejoint davantage les consommateurs ou que l'on parle de subventions gouvernementales, les retours sur investissement sont tant d'ordres opérationnels que subventionnels. Comprendre les bénéfices tangibles et intangibles de l'ESG sont autant de moteurs d'action.

Et maintenant, comment prendre action ? Pour s'assurer d'être en amélioration continue, il est important d'avoir une gouvernance qui détient un plan complet, c'est-à-dire une matrice qui prend compte de chacun des critères E, S et G. Mettre de l'avant les trois critères n'est pas nécessairement un gage d'actions démesurément ambitieuses, cela affirme plutôt que les critères sont interreliés. Tout comme les expertises travaillent mieux en coopération, un plan ESG gagne à prendre action sur tous les critères.

Enfin, une transformation durable est un processus de longue haleine. Vos objectifs doivent certainement être suffisamment ambitieux et vérifiables pour ne pas tomber dans l'écoblanchiment, mais viser les plus hauts sommets ne doit pas être votre priorité. En mettant en place une gouvernance constituée de comités dont les rôles et les mandats sont clairement définis et en mettant l'ESG comme critère de succès dans vos opérations, vous vous donnez les bons outils pour transformer votre organisation de façon durable.

Les sujets ESG classés par ordre de priorité en fonction de leur importance pour les parties prenantes



Indicateurs ESG



Investisseurs



Consommateurs



Médias



Régulateurs

		Indicateurs ESG	Investisseurs	Consommateurs	Médias	Régulateurs
Environnement	1	Changement climatique et empreinte carbone				
	2	Technologie verte et innovation pour les clients				
	3	Gestion de l'eau et des déchets				
Social	4	Développement du capital humain				
	5	Développement des compétences				
	6	Diversité et inclusion				
Gouvernance	7	Gouvernance corporative				
	8	Éthique et conformité des affaires				
	9	Gestion de crise et de risques				

Note: Remarquez que les indicateurs ESG types ne sont pas toujours en adéquation avec les priorités de certaines parties prenantes. On voit également que les critères ESG ont certaines limites. On peut en conclure que le virage ESG n'est pas un virage normatif ou réglementaire et qu'il doit s'appuyer sur une démarche interne structurée et réfléchie, afin d'en garantir son applicabilité et son succès futur.



Source: Quid-BCG's Center for Growth & Innovation Analytics

3.4

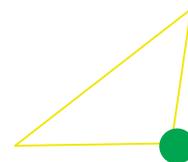
QUESTIONS CLÉS POUR GUIDER VOTRE TRANSFORMATION ESG

Ce que le Radar technologique a mis en lumière dans cette analyse, c'est que l'univers ESG est complexe et que malgré une panoplie d'incitatifs et de pressions sur les entreprises pour qu'elles entreprennent une transformation ESG, il demeure difficile de savoir par où commencer ou encore si l'organisation est en état d'amorcer un tel processus.

Cette dernière section établit une liste de questions non exhaustives pour identifier la maturité de votre organisation dans la transformation ESG. Cette première étape vous permettra de dresser une **liste de matérialité** et de déterminer les opportunités rapides d'amélioration ainsi qu'un plan à plus long terme pour une transformation durable.



QUESTIONS CLÉS POUR GUIDER VOTRE TRANSFORMATION ESG



ENVIRONNEMENT

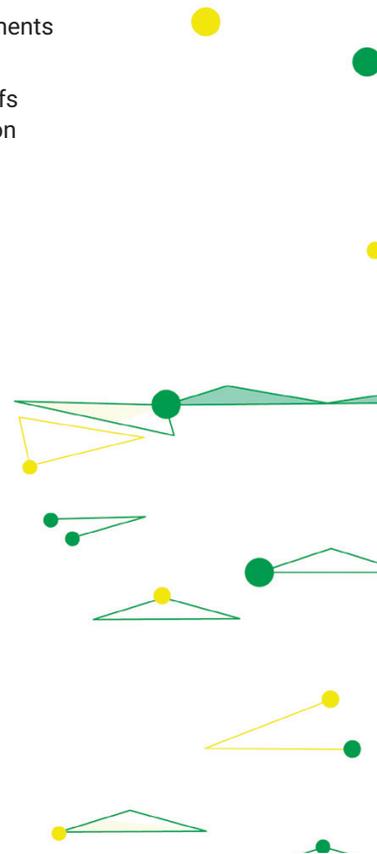
- Est-ce que l'organisation définit, trace et rapporte ses émissions de GES produites par ses opérations ?
- Est-ce que l'organisation trace et rapporte ses émissions de scope 1 ? De scope 2 ? De scope 3 ?
- L'organisation est-elle ambitieuse pour réduire ses émissions de GES ?
- Est-ce que la compagnie est parfaitement conforme avec les permis et licences environnementales ?
- Quelles sont les mesures principales pour réduire les émissions de GES et l'empreinte carbone ?
- L'entreprise a-t-elle et suit-elle des procédures pour réduire son impact sur la biodiversité ?
- La compagnie considère-t-elle les critères ESG dans l'extraction de matières premières pour la production ?
- L'entreprise a-t-elle et suit-elle un plan de réduction de l'usage de l'eau ?
- L'entreprise a-t-elle et suit-elle des procédures pour réduire, réutiliser et recycler ses pertes ?
- Y a-t-il des plans mis en place pour réduire ou éliminer les émissions toxiques ?

SOCIAL

- L'entreprise a-t-elle et adhère-t-elle à une politique de santé et de sécurité au travail qui établit des engagements et des cibles claires pour améliorer santé et sécurité des employés ?
- La compagnie a-t-elle et adhère-t-elle à une politique qui établit clairement des engagements et des objectifs qui supportent l'égalité des sexes, la diversité raciale et de genre, l'égalité des chances et de la rémunération au sein de la main-d'œuvre ?
- L'organisation fournit-elle une formation ESG aux employés ?
- Il y a-t-il des politiques qui promeuvent la conciliation travail-vie ?

GOUVERNANCE

- Avez-vous établi un comité ESG au niveau exécutif pour mesurer la performance ESG ?
- Est-ce que les indicateurs clés de performance ESG ont été établis ?
- Quel code éthique l'entreprise suit-elle pour assurer son intégrité ?
- Il y a-t-il un code ou une politique pour les achats responsables et les partenariats avec ses fournisseurs ?
- La compagnie a-t-elle et adhère-t-elle à des politiques qui établissent des engagements et des objectifs clairs pour améliorer la cybersécurité ?

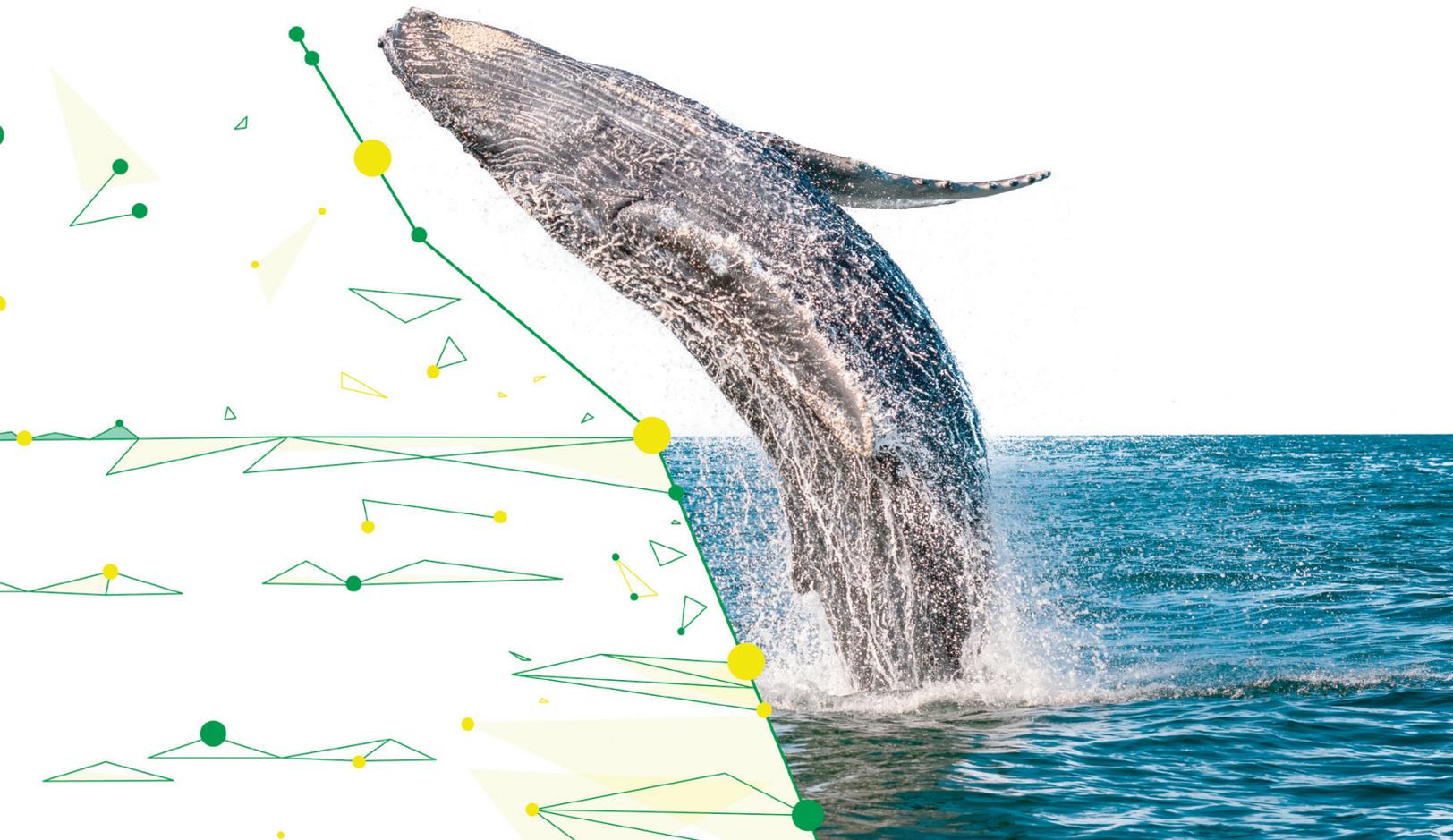


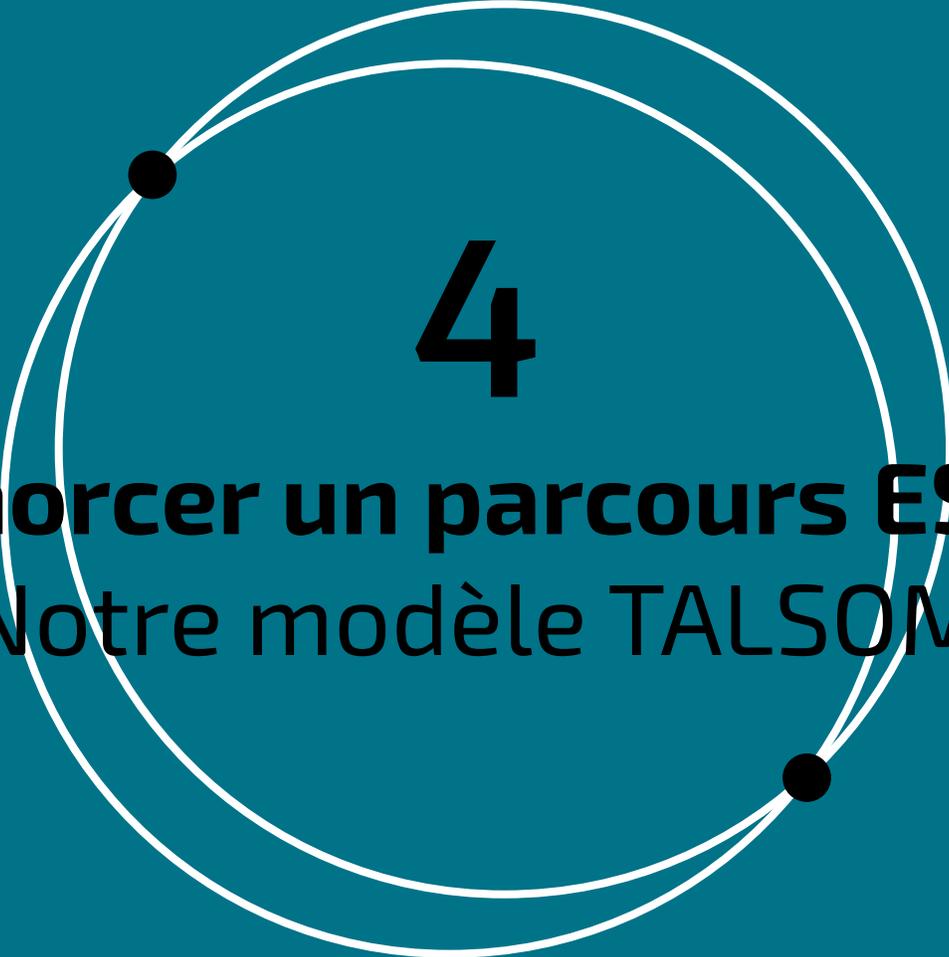
NUMÉRIQUE

- Le matériel acheté provient-il de sources durables ?
- L'entreprise a-t-elle un contrat de maintenance dont l'objectif est de maximiser la durée de vie du matériel ?
- Est-ce que la consommation énergétique liée au numérique est raisonnable ?
- Est-ce que les serveurs qui hébergent les services ou le site web sont alimentés par des sources durables ?
- Que fait-on du matériel en fin de vie ?

CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS VOTRE SÉLECTION D'OUTILS NUMÉRIQUES ESG

- À quel type d'entreprises l'outil est-il utile ? Est-il généraliste ou spécialisé par secteur ?
- Quels types de considérations ESG l'outil prend-il en charge ? Est-ce que ces considérations sont en ligne avec vos objectifs ?
- Quel niveau de personnalisation l'outil permet-il ? (Rapports, tableaux de bord, KPI, etc.)
- L'outil vous aide-t-il pour l'exécution, la stratégie ou les calculs d'émissions ?
- Comment l'outil gère-t-il les données ? Sont-elles visualisables, centralisées, diffusables ?
- L'expérience utilisateur de l'outil vous convient-elle ? L'outil est-il automatisé ?
- Comment l'outil intègre-t-il les émissions de scope 3 ? Comment gère-t-il les données de vos fournisseurs ?





4

Amorcer un parcours ESG :
Notre modèle TALSOM

Face aux pressions grandissantes des consommateurs et régulateurs, le retard d'un engagement réel dans un parcours transformationnel ESG est un risque majeur pour votre organisation. Le déploiement d'actions concrètes et faciles à mettre en place, vous permettra de valoriser vos engagements avec des gains rapides. Cependant, la mission et la vision à long terme ne doivent pas être oubliées. La complexité du parcours transformationnel ESG réside dans l'importance de l'alignement stratégique et opérationnel.

S'approprier, comprendre et intégrer les critères ESG au sein de l'entreprise, prend temps et engagement à tous les niveaux de celle-ci, c'est pourquoi **il est primordial de prioriser des cibles, de veiller à leur atteinte et de renouveler les objectifs sur une base régulière.**

Pionniers dans le domaine du conseil en s'engageant dès 2019 dans le processus de certification BCorp, nous avons développé des compétences stratégiques fortes de notre expérience et de notre équipe d'experts et proposons un modèle d'accompagnement personnalisé et centré sur vos besoins. Nous vous accompagnons dans toutes les étapes d'une transformation d'affaires durable: mobilisation, planification, exécution, communication, gestion du changement.

Par où commencer ?

Pour savoir comment commencer un parcours transformationnel ESG, il faut se demander "pourquoi?". Nos experts partagent collectivement une vision similaire, soit celle que cette transformation devrait être le produit d'une mission. L'ESG récompense les pionniers, les plus ambitieux, parce que ceux-ci n'auront pas à rattraper leur industrie s'étant adaptée face aux pressions toujours grimpanes des consommateurs et des régulateurs. Cependant, avoir une mission n'implique pas nécessairement de réaliser l'impossible. Une fois cette vision établie, il est important de trouver des sujets sur lesquels vous avez une capacité d'action minimale et/ou des succès rapides. Au cumul de ces succès rapides, les projets de plus grande envergure viendront naturellement.

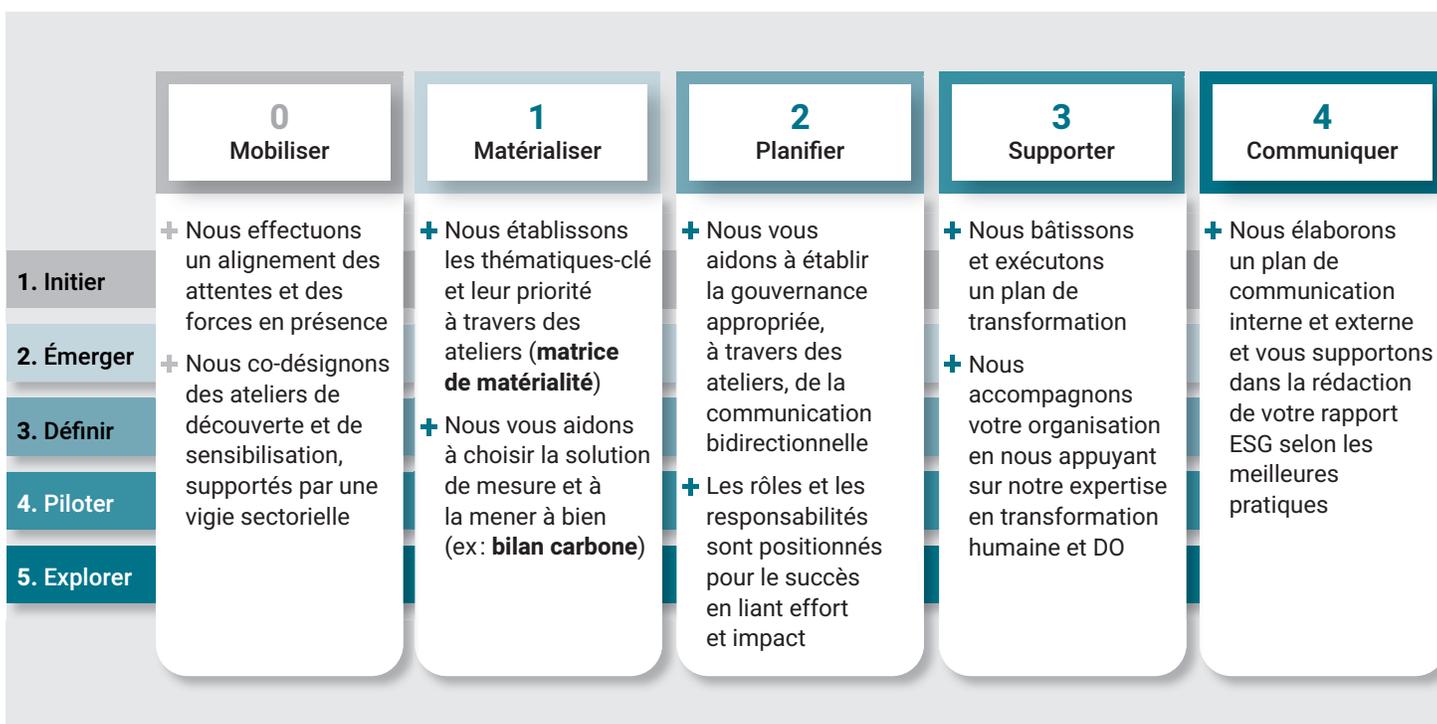
N'oubliez pas une chose:
comme le dit un vieux proverbe Chinois,

« **Le meilleur moment pour planter**

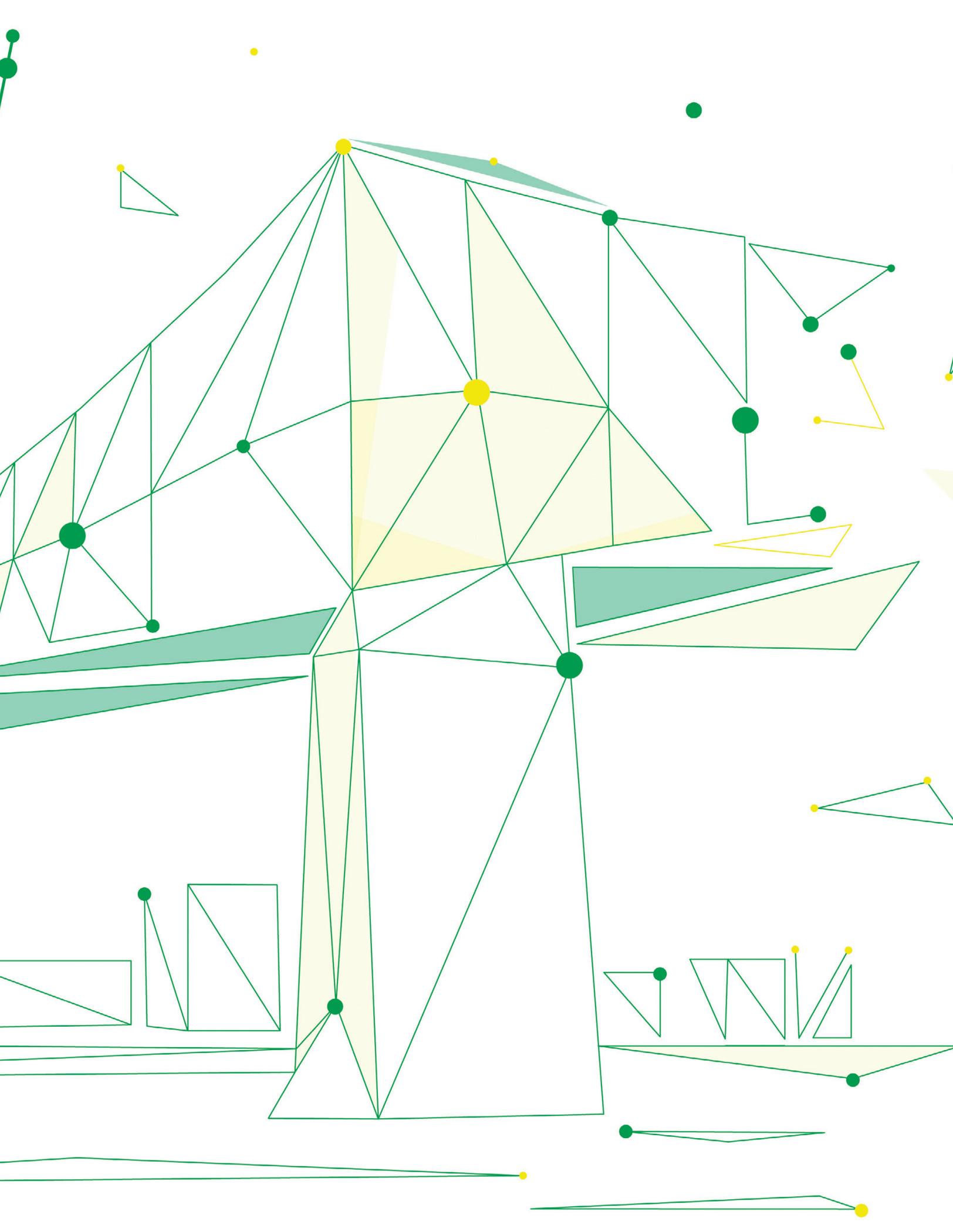
un arbre, c'était il y a vingt ans.

Ensuite, c'est maintenant. »

Notre approche de transformation ESG







BIBLIOGRAPHIE

Association canadienne des fonds négociés

en Bourse. 2022. « Progrès réalisés dans l'intégration de meilleures normes ESG ». *Finance et Investissement*. Publié le 13 avril 2022. URL : <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/produits-et-assurance/progres-realises-dans-lintegration-de-meilleures-normes-esg/#:~:text=Dans%20son%20rapport%20sur%20les%20FNB%20et%20les%20fonds%20indiciels,%24%20investis%20l'ann%C3%A9e%20pr%C3%A9c%C3%A9dente.>

Autorité des marchés financiers. 2022. « Comment définir l'investissement responsable ou durable? ». URL : <https://lautorite.qc.ca/grand-public/investissements/investissement-responsable-ou-durable>

Banchik, Leonardo, Rehm, Werner et Siccardo, Giulia. 2021. « On target: How to succeed with carbon-reduction initiatives ». *McKinsey*. Publié le 3 mai 2021. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/on-target-how-to-succeed-with-carbon-reduction-initiatives>.

Batat, Widet et Frochet, Isabelle. 2014. « Marketing expérientiel. Comment concevoir et stimuler l'expérience client ». Dunod : Paris.

Becker, Gerrit, Bennici, Luca, Bhargava, Anamika, Del Miglio, Andrea, Lewis, Jeffrey et Sachdeva, Pankaj. 2022. « The green IT revolution: A blueprint for CIOs to combat climate change ». *McKinsey*, 15 septembre 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-green-it-revolution-a-blueprint-for-cios-to-combat-climate-change>.

BNP Paribas. 2022. « Leading reasons for ESG investing worldwide in 2019 and 2021 ». URL : <https://www.statista.com/statistics/742105/reasons-for-esg-investing-worldwide/>

Body, Laurence et Tallec, Christophe. 2015. « L'expérience client ». Eyrolles : Paris.

Bordage, Frédéric. 2008. « Glossaire ». *GreenIt.fr*. <https://www.greenit.fr/2008/05/21/glossaire/>

Brand, Mathieu. 2022. « Sobriété numérique: faut-il forcément tout débrancher? ». *Carbo*, n.d. <https://www.hellocarbo.com/blog/reduire/sobriete-numerique/>

Capital Group. 2022. « L'investissement ESG dans le monde en 2022, une étude menée par Capital Group ». URL : <https://www.capitalgroup.com/intermediaries/fr/fr/about-us/esg/global-study.html>

CEO Today. 2022. « What Triple Bottom Line Thinking Can Do for Your Corporation ». *CEO Today*. Publié le 11 octobre 2022. URL : <https://www.ceotodaysmagazine.com/2022/10/what-triple-bottom-line-thinking-can-do-for-your-corporation/>

Climat.be. 2019. « Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C ». URL : <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observés/rapports-du-giec/2018-rapport-special-sur-la-hausse-de-1-5c>

Climate Partner. 2022. « What are scope 1, 2, and 3 emissions? ». URL : https://www.climatepartner.com/en/climate-action-insights/reducing-scope-emissions?utm_source=google&utm_campaign=17885525234&utm_medium=cpc&utm_content=613204983540&utm_term=&gclid=Cj0KQCjwnP-ZBhDiARIsAH3FSReAiJuSU77yiE_PPaY5UamJRVXappqyG_cHhU_HQ3_2hIE05BNs80aAruXELw_wcB

De Bony, Charles-Eric. 2022. « ESG: et si on allait vers une performance véritablement durable? ». *DAF*. Publié le 6 octobre 2022. URL : <https://www.daf-mag.fr/Thematique/finance-durable-1342/Breves/ESG-et-si-on-allait-vers-une-performance-veritablement-durable-375472.htm>

Équipe Gouvernance et investissement responsable RBC. 2021. « Les répercussions de la pandémie sur l'ESG ». *RBC*. Publié le 7 avril 2021. URL : <https://www.rbcgam.com/fr/ca/article/qa-pandemie-impact-on-esg/detail>

ESG The Report. N.d. « What is Diversity Equity and Inclusion? ». <https://www.esgthereport.com/what-is-diversity-equity-and-inclusion/>

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2022. « Santé mentale: les propriétaires de PME au bord du gouffre ». URL : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/communiques-de-presse/sante-mentale-les-proprietaires-de-pme-au-bord-du-gouffre>

Finance et Investissement. 2022. « Les facteurs ESG recherchés par les investisseurs institutionnels ». Publié le 22 août 2022. URL : <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/actualites/les-facteurs-esg-recherches-par-les-investisseurs-institutionnels/>

FinDev Canada. 2021. « Investissement d'impact ou ESG, quel est le choix responsable? ». Publié le 13 avril 2021. URL : <https://www.findevcanada.ca/fr/blog/investissement-dimpact-ou-esg-quel-est-le-choix-responsable#:~:text=L'investissement%20d'impact%20d%C3%A9signe,parall%C3%A8lement%20%C3%A0%20un%20rendement%20financier.&text=L'engagement%20fait%20r%C3%A9f%C3%A9rence%20%C3%A0,le%20rendement%20ESG%20des%20entreprises.>

Fondation. 2021. « Pourquoi l'investissement responsable connaît un si grand succès ». URL : <https://www.fondation.com/nouvelles/pourquoi-investissement-responsable-connaît-un-si-grand-succès/>

Gaïa Presse. 2019. « Investissement responsable: Comment s'y retrouver? ». Publié le 21 mai 2019. URL : <https://gaiapresse.ca/2019/05/investissement-responsable-comment-sy-retrouver/>

Goodsell, Dave. 2021. « Investissements ESG: un mouvement de fond. Mais pour quels résultats? ». *Natixis*. URL : <https://www.im.natixis.com/fr/recherche/esg-investing-survey-insights-report>

Gouvernement du Canada. 2019. « Catastrophes naturelles ». URL : <https://www.canada.ca/fr/services/police/urgences/catastrophes.html>

Gouvernement du Canada. 2020. « L'AECG - aperçu ». URL : https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/ceta_explained-aecg_apercu.aspx?lang=fr

Gouvernement du Canada. 2020. « L'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) ». URL : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cptpp-ptpgp/index.aspx?lang=fr>

Gouvernement du Canada. 2021. « Développement durable ». URL : <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/organisation/mandat/a-propos-agence/developpement-durable.html>

Gouvernement du Canada. 2022. « L'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) ». URL : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cusma-aceum/index.aspx?lang=fr>

Groupe Investissement Responsable. 2021. « Tendances en finance durable 2021 ». https://static1.squarespace.com/static/54bd8621e4b055fba2624324/t/60535f4ab51f147632ab77b5/1616076643404/GIR+2021+complet_lightcompressed.pdf

Guyenne, Lisa. 2019. « « Désastreux », « angoissant », « du jamais vu »: l'échec de la COP25 après deux semaines de (vaines) négociations ». *France Inter*, 15 décembre 2019. <https://www.radiofrance.fr/franceinter/desastreux-angoissant-du-jamais-vu-l-echec-de-la-cop25-apres-deux-semaines-de-vaines-negociations-2985052>

Henisz, Witold, Koller, Tim et Nuttall, Robin. 2019. « Five ways that ESG creates value ». *McKinsey*. Publié le 14 novembre 2019. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

Hope, Blaise. 2022. « How your company ESG goals can help with digital inclusion ». *Sustainability Mag*. Publié le 21 janvier 2022. URL : <https://sustainabilitymag.com/esg/how-your-company-esg-goals-can-help-digital-inclusion>

Hutchinson, Rich, Maher, Hamid, de Laubier, Romain et Charanya, Tauseef. 2022. « The Five Digital Building Blocks of a Corporate Sustainability Agenda ». *Boston Consulting Group*. Publié le 31 mars 2022. URL : <https://www.bcg.com/fr-ca/publications/2022/building-blocks-of-corporate-sustainability-agenda>

Institut du Québec. 2021. « La responsabilité sociale des entreprises au Québec - perceptions, défis et pistes de solutions ». URL : <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/12/2021112-IDQ-RSE.pdf>

Kenton, Will. 2022. « Triple Bottom Line ». Investopedia. Publié le 9 septembre 2022. URL : <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>

Krauser, Lilia. 2022. « L'ESG : un ingrédient incontournable pour la recette d'une entreprise nouvelle génération ». *Zendesk*. Publié le 10 octobre 2022. URL : <https://www.zendesk.fr/blog/why-esg-is-a-key-ingredient-in-creating-a-next-generation-business/>

Lachapelle, Sandy. 2021. « Investissement responsable : soyez futés! ». *Le Devoir*. Publié le 5 juin 2021. URL : <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/608007/chronique-investissement-responsable-soyez-futes>

Lacoursière, Paul. 2022. « ESG : Des bifurcations sur la route ». *Janus Henderson*. URL : <https://www.janushenderson.com/fr-fr/advisor/article/market-gps-investment-outlook-2022-esg/>

Lacroix, Sébastien, Lavandier, Hugues et Chiapolino, Marc. 2021. « Conserver le leadership de la gestion du risque climatique : 6 priorités pour les établissements bancaires français ». *McKinsey*. Publié le 6 octobre 2021. URL : <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/conserver-le-leadership-de-la-gestion-du-risque-climatique-6-priorites-pour-les-etablissements-bancaires-francais>

La Presse Canadienne. 2021. « Les rendements positifs de l'ESG attirent l'attention ». *Finance et Investissement*. Publié le 2 février 2021. URL : <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/produits-et-assurance/les-rendements-positifs-de-lesg-attirent-lattention/>

L'Express. 2017. « La loi « Rana Plaza » sur la vigilance des entreprises vidée de sa substance ». Publié le 23 mars 2017. URL : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/la-loi-rana-plaza-sur-la-vigilance-des-entreprises-vidée-de-sa-substance_1892202.html

Loranger, Julie-Martine. 2022. « L'investissement responsable – certaines implications juridiques ». *Finance et Investissement*. Publié le 19 septembre 2022. URL : https://www.finance-investissement.com/zone-experts_/julie-martine-loranger/investissement-responsable-certaines-implications-juridiques/

Mattison, Richard et de Longevialle, Bernard. 2022. « Key trends that will drive the ESG agenda in 2022 ». *S&P Global*. Publié le 31 janvier 2022. URL : <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/key-esg-trends-in-2022>

McKinsey. 2022. « The net-zero transition : What it would cost, what it could bring ». <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring>

Miller, Kelsey. 2020. « The Triple Bottom Line: What it is & why it's important ». *Harvard Business School*. Publié le 8 décembre 2020. URL : <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. 2022. « À propos du développement durable ». URL : <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

Organisation des Nations Unies. Consulté le 10 octobre 2022. « Objectifs de développement durable ». URL : <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/page/objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable>

Pedrosa, Clément. 2022. « Les entreprises prenant en compte l'ESG ont augmenté leurs revenus de 3,1 milliards de dollars ». *L'Info durable*. Publié le 19 octobre 2022. URL : <https://www.linfordurable.fr/investir-durable/en-bref/les-entreprises-esg-ont-augmente-de-31-milliards-de-dollars-34803>

Peterdy, Kyle. 2022. « ESG (Environmental, Social and Governance) ». *Corporate Finance Institute*. Publié le 30 août 2022. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance/>

Pogu, Audrey. 2021. « Tout savoir sur la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE) ». *Rziliient*. Publié le 19 octobre 2021. URL : <https://www.rziliient.club/article/responsabilite-numerique-des-entreprises#:~:text=La%20Responsabilit%C3%A9%20Num%C3%A9rique%20des%20Entreprises%20se%20d%C3%A9finit%20comme%20la%20prise,L'environnement>

Rassai, Mariam. 2021. « Associer l'investissement ESG et la technologie pour conquérir le cœur des millennials ». *BNP Paribas*. Publié le 22 juillet 2021. URL : <https://wealthmanagement.bnpparibas/fr/expert-voices/investissement-esg-technologie-millennials.html>

S&P Global. 2019. « Understanding the "E" in ESG ». Publié le 23 octobre 2019. URL : <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/understanding-the-e-in-esg>

S&P Global. 2020. « What is the "S" in ESG? ». Publié le 14 février 2020. URL : <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg>

S&P Global. 2020. « What is the "G" in ESG? ». Publié le 14 février 2020. URL : <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg>

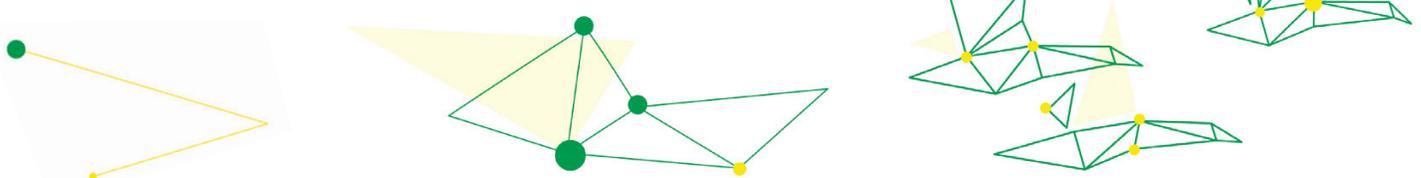
Tardif, François. 2022. « Le milieu des affaires veut en savoir plus ». *La Presse*. Publié le 22 septembre 2022. URL : <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2022-09-22/lutte-contre-les-changements-climatiques/le-milieu-des-affaires-veut-en-savoir-plus.php>

Technologies du développement durable Canada. 2020. « Investir dans les Canadiens qui développent et font progresser les technologies propres ». URL : <https://www.sdte.ca/fr/>

The Investopedia Team. 2022. « What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing? ». Publié le 27 septembre 2022. URL : <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>

The Sustainability Institute. 2022. « What's Next for Sustainable Business? 2022 Trends Report ». URL : <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/2022-esi-sustainability-trends-report-2022-2.pdf>

Worldbank. 2018. « Groundswell : Preparing for Internal Climate Migration ». Publié le 19 mars 2018. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2018/03/19/groundswell---preparing-for-internal-climate-migration>





Comment Talsom propulse votre entreprise

Le parcours transformationnel est une transformation effectuée de manière transversale, à travers une équipe multidisciplinaire. Il ne s'agit plus ici de procéder à une transformation séquentielle où chaque expertise se succède, mais plutôt d'approcher la transformation de manière systémique afin d'utiliser conjointement toutes les expertises et d'offrir un service conseil à haute valeur ajoutée.

Nos équipes ont accompagné de nombreux clients locaux, nationaux et internationaux en étant capables d'être le point de contact unique de la stratégie à l'exécution. Nous utilisons l'innovation sous toutes ses formes pour vous aider à comprendre, définir, planifier et exécuter votre transformation dans un monde désormais numérique.

Contactez-nous

+1.514.303.0272
info@talsom.com

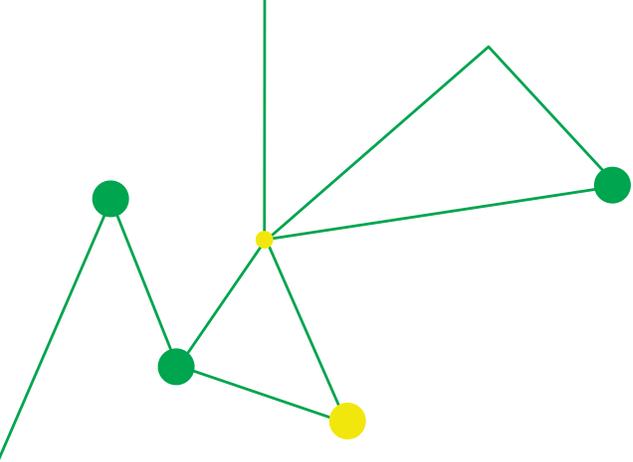
Visitez-nous

64, rue Prince
Montréal QC H3C 2M8
www.talsom.com

Suivez-nous







TALSOM

LA TRANSFORMATION AVEC UN SENS
Humaine, technologique, durable.

