



CIRANO

*Allier savoir et décision*

# LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ESG DANS LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES QUÉBÉCOISES

OLIVIER BOIRAL  
DAVID TALBOT  
LAURENCE GUILLAUMIE  
MARIE-CHRISTINE BROTHERTON



RP

2024RP-08  
RAPPORT DE PROJET

**Les rapports de projet** sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

*Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.*

*Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.*

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

#### *Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners*

##### *Partenaires corporatifs – Corporate Partners*

*Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Énergir  
Hydro-Québec  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
Manuvie Canada  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie  
Ministère des finances du Québec  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
Ville de Montréal*

##### *Partenaires universitaires – Academic Partners*

*École de technologie supérieure  
École nationale d'administration publique  
HEC Montréal  
Institut national de la recherche scientifique  
Polytechnique Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill*

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Mai 2024. Olivier Boiral, David Talbot, Laurence Guillaumie, Marie-Christine Brotherton. Tous droits réservés. *All rights reserved. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

*Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

**ISSN 1499-8629 (version en ligne)**

# LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ESG DANS LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES QUÉBÉCOISES

*Olivier Boiral<sup>\*</sup>, David Talbot<sup>†</sup>, Laurence Guillaumie<sup>‡</sup>,  
Marie-Christine Brotherton<sup>§</sup>*

## Résumé/Abstract

Malgré l'importance stratégique et économique du secteur agroalimentaire, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) spécifiques à ce secteur sont encore relativement peu étudiés. Les définitions sont souvent assez générales et la pertinence de risques ESG est perçue de façon plutôt élastique. La diversité des risques et les imbrications inhérentes à l'agroalimentaire sont peu renseignées et donc mal saisies par les parties prenantes. Pourtant, à lui seul, ce secteur est responsable de 10 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Québec. À cela s'ajoutent les enjeux de gaspillage alimentaire, d'habitudes de consommation, de gestion des déchets, ou encore des conditions de travail et de respect des normes. Cela représente autant de risques financiers et réputationnels potentiellement lourds pour les entreprises. Dans cette étude, les auteurs examinent les enjeux associés aux risques ESG du secteur agroalimentaire et mettent de l'avant des éléments qui permettraient d'améliorer le suivi de la performance ESG des entreprises et ainsi d'atténuer les risques. Les auteurs brossent un portrait des enjeux et des pratiques dans ce domaine afin de mieux comprendre les motivations pour la mise en place de ces pratiques, les enjeux saillants dans le secteur agroalimentaire et les principales initiatives adoptées par les entreprises.

Despite the strategic and economic importance of the agri-food sector, sector-specific environmental, social and governance (ESG) issues are still relatively unidentified. Definitions are often quite broad and the relevance of ESG risks is seen rather elastically. The diversity of risks and interdependencies inherent to the agri-food sector are not fully explained, and are therefore poorly understood by stakeholders. Yet, this sector alone is responsible for 10% of Quebec's greenhouse gas (GHG) emissions. In addition, there are issues of food waste, consumption habits, waste management, working conditions and compliance with standards. This represents potentially significant financial and reputational risks for companies. In this study, the authors examine the issues associated with ESG risks in the agri-food sector, and put forward elements that could improve the monitoring of companies' ESG performance and thus help to mitigate

---

<sup>\*</sup> Professeur titulaire, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'internalisation du développement durable et la responsabilisation des organisations, Chercheur et Fellow CIRANO

<sup>†</sup> Professeur agrégé, École nationale d'administration publique (ENAP), Chercheur CIRANO

<sup>‡</sup> Professeure agrégée, Faculté des sciences infirmières, Université Laval

<sup>§</sup> Professionnelle de recherche, Coordinatrice du projet et chercheuse à la Chaire de recherche du Canada sur l'internalisation du développement durable et la responsabilisation des organisations

these risks. The authors provide an overview of the issues and practices in this field, in order to better understand the motivations for implementing these practices, the key issues in the agri-food sector and the main initiatives adopted by companies.

**Mots-clés/Keywords :** ESG, Agroalimentaire, Québec, Ethique, Enjeux stratégique, Gestion des risques / ESG, Agri-food, Quebec, Ethics, Strategic issues, Risk management

**Pour citer ce document / To quote this document**

Boiral, O., Talbot, D., Guillaumie, L., & Brotherton, M.-C. (2024). La prise en compte des risques ESG dans les entreprises agroalimentaires québécoises (2024RP-08, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/ZZF14274>

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes qui nous ont aidés à réaliser ce projet de recherche, en particulier les intervenants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Nous adressons des remerciements plus spécifiques à M. Alain Rajotte de la Direction de la coordination environnementale (DCE), pour son accompagnement et son soutien tout au long du processus de recherche. Nous remercions également M. Louis-Carl Bordeleau de la Direction générale de la planification, des politiques et des études économiques (DGPPEE) pour son apport essentiel lors des rencontres de coordination du projet.

Nous tenons aussi à remercier les membres du CIRANO qui nous ont assistés dans la réalisation de ce projet de recherche, plus particulièrement M. Jérôme Blanc, Vice-président administration et finances & CFO, qui a assuré la coordination entre le CIRANO et notre équipe de recherche, et Mme Ingrid Peignier, Directrice principale des partenariats et de la valorisation de la recherche, avec qui nous avons discuté des orientations du projet.

La réalisation de projets de recherche de cette ampleur serait impossible sans l'apport inestimable des auxiliaires de recherche qui s'occupent principalement de la collecte et de l'analyse des données. Nous tenons à remercier plus particulièrement M. Sébastien Keiff, Mme Nadjat Tebbal et Mme Alice Hubert pour leur participation à ce projet de recherche.

Enfin, nous remercions également les 34 participants provenant du secteur agroalimentaire québécois qui ont répondu à nos questions lors d'entretiens individuels, pour le temps qu'ils nous ont accordé, malgré leurs horaires chargés.

## **ASPECTS ÉTHIQUES ET INDÉPENDANCE DE LA RECHERCHE**

Ce rapport de recherche a été financé par une subvention du CIRANO. Le processus de recherche a également inclus plusieurs rencontres de coordination avec des intervenants du MAPAQ. Ces rencontres ont essentiellement porté sur les recommandations destinées au gouvernement. Les informations à ce sujet ont été l'objet d'un document indépendant et confidentiel. Conformément au certificat d'approbation émis par les Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (CÉRUL), les entretiens individuels réalisés dans le cadre de ce projet de recherche ont été faits de façon anonyme et confidentielle.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'objectif principal de cette étude était de mieux comprendre les risques ESG (environnement, social et gouvernance) auxquels sont confrontées les entreprises agroalimentaires, d'examiner les pratiques mises en place dans ce domaine – en particulier par les organisations québécoises. Les résultats de l'étude ont permis de mieux comprendre les motivations pour la mise en place de ces pratiques, les enjeux saillants dans le secteur agroalimentaire et les principales initiatives adoptées par les entreprises. Les résultats des analyses de contenu et des entretiens menés auprès de gestionnaires et de dirigeants œuvrant dans l'industrie agroalimentaire québécoise mettent en lumière quatre principaux types de motivations : les raisons éthiques (promotion de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise), les enjeux stratégiques (positionnement concurrentiel, avenir à long terme de l'entreprise, anticipation des changements sociaux, attitude proactive par rapport aux pressions externes), la réponse aux pressions externes (protection de la réputation de l'entreprise, prévention des scandales, réponse aux attentes sociales – y compris celles des consommateurs) et l'amélioration des performances économiques résultant de certaines initiatives ESG (économies d'énergie, réduction de la dépendance aux énergies fossiles, amélioration de la motivation des employés, résilience et durabilité de la chaîne d'approvisionnement, diminution des risques de poursuites, prévention du gaspillage). Ces différentes motivations sont interdépendantes et façonnées par le contexte particulier de chaque organisation. Le rapport donne divers exemples de la façon dont chacune de ces motivations influence le comportement des entreprises et conduit à une meilleure prise en compte des risques ESG. Les obstacles et les écueils sont également illustrés par divers exemples. Entre autres choses, les pratiques de *greenwashing* et leurs effets néfastes, y compris sur la confiance des consommateurs et sur la concurrence équitable entre les entreprises qui cherchent à afficher leur engagement dans ce domaine, sont dénoncés par de nombreux répondants.

L'étude permet de brosser un portrait global des risques ESG dans une industrie qui est particulièrement exposée aux pressions et aux remises en cause sur des enjeux qui sont de plus en plus surveillés par les consommateurs, le gouvernement et le public en général. L'inventaire de ces risques peut aider les gestionnaires à dresser un diagnostic des forces et des faiblesses de leur organisation par rapport à une assez large diversité d'enjeux dont la prise en compte exige des efforts de plus en plus structurés. L'étude contribue également à mettre en lumière un ensemble de bonnes pratiques qui ont été adoptées par les organisations étudiées et qui pourraient servir d'exemple auprès des entreprises québécoises du secteur. Ces bonnes pratiques gravitent autour de quatre principaux enjeux : l'évaluation et le suivi des risques, l'internalisation des risques dans les pratiques de gestion, la mise en place de normes et d'outils spécifiques pour gérer les risques et la prévention des risques à travers l'innovation et le partenariat. Les principaux outils de gestion identifiés sont illustrés par des exemples et des citations provenant de dirigeants de l'industrie agroalimentaire québécoise. Les entretiens montrent également les défis à surmonter pour les PME, qui ont rarement les ressources, le temps et le savoir-faire nécessaires pour mettre en place des outils de gestion élaborés pour la prise en compte des risques ESG. La mise en place de certaines mesures par les gouvernements, en particulier le MAPAQ, pourrait clairement aider à surmonter certaines de ces difficultés.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	2
ASPECTS ÉTHIQUES ET INDÉPENDANCE DE LA RECHERCHE.....	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	4
TABLE DES MATIÈRES .....	5
LISTE DES FIGURES .....	6
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION .....	8
1. LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE : REVUE DE LITTÉRATURE .....	10
1.1. DES ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LES ENTREPRISES .....	10
1.2. L'IDENTIFICATION ET LA GESTION DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE.....	12
2. MÉTHODOLOGIE.....	16
2.1. COLLECTE DES DONNÉES.....	16
2.2. ANALYSE DES DONNÉES.....	18
3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	19
3.1. LES MOTIVATIONS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES .....	19
3.1.1. Démontrer la responsabilité sociale et l'exemplarité de l'entreprise .....	20
3.1.2. Intégrer les enjeux ESG dans la stratégie de l'entreprise .....	21
3.1.3. Répondre à des pressions externes croissantes .....	23
3.1.4. Améliorer les performances économiques.....	24
3.2. CARTOGRAPHIE DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE .....	26
3.2.1. Les risques environnementaux.....	26
3.2.2. Les risques sociaux .....	31
3.2.3. Les risques de gouvernance .....	34
3.3. LA GESTION DES RISQUES ESG .....	38
3.3.1. Évaluation et contrôle des risques ESG .....	39
3.3.2. Internalisation de la gestion des risques ESG .....	41
3.3.3. Mise en œuvre de normes, d'approches et d'outils spécifiques pour la gestion des risques ESG.....	43
3.3.4. Prévention des risques ESG grâce à l'innovation et aux partenariats avec les parties prenantes .....	45
4. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	49
RÉFÉRENCES .....	50
ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ .....	58
ANNEXE 2. FEUILLET D'INFORMATION POUR UN CONSENTEMENT VERBAL.....	60
ANNEXE 3. GRILLE DE CATÉGORISATION UTILISÉE POUR LES RAPPORTS DES ENTREPRISES À L'ÉCHELLE MONDIALE.....	62
ANNEXE 4. GRILLE DE CATÉGORISATION UTILISÉE POUR LES ENTRETIENS SEMI- DIRIGÉS AVEC DES RÉPONDANTS DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE.....	64

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Divulgations sur les risques ESG par les entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale.....	26
Figure 2. Gestion des risques ESG par les entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale ....	38

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

BCP	<i>Business continuity plan</i>
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CCWG	<i>Clean Cargo Working Group</i>
CEO	<i>Chief executive officer</i>
CÉRUL	Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval
CGF	<i>Consumer Goods Forum</i>
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
COP	<i>Conference of the Parties</i>
CTAQ	Conseil de la Transformation alimentaire du Québec
DCE	Direction de la coordination environnementale
DD	Développement durable
DGPPEE	Direction générale de la planification, des politiques et des études économiques
ÉDI	Équité, diversité et inclusion
ESG	Environnement, social et gouvernance
FSSC	<i>Food Safety System Certification</i>
GES	Gaz à effet de serre
GFSI	<i>Global Food Safety Initiative</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
HACCP	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
IdO	Internet des objets
IFS	<i>International Featured Standards</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LoCT	<i>Leadership on Climate Transition</i>
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
NOP	<i>National Organic Program</i>
ODD	Objectif du développement durable
OGM	Organisme génétiquement modifié
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OP2B	<i>One Planet Business for Biodiversity</i>
PCA	Plan de continuité des activités
PDG	Président-directeur général
PET	Polytéréphtalate d'éthylène
PME	Petite ou moyenne entreprise
RA	Rapports annuels
RDD	Rapports de développement durable
RSPO	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>
SBT	<i>Science Based Targets</i>
SCF	<i>Soft Commodities Forum</i>
Sedex	<i>Supplier Ethical Data Exchange</i>
SFC	<i>Smart Freight Centre</i>
SMETA	<i>Sedex Members Ethical Trade Audit</i>
SQFI	<i>Safe Quality Food Institute</i>
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>
TNC	<i>The Nature Conservancy</i>
TSC	<i>The Sustainability Consortium</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WMBC	<i>We Mean Business Coalition</i>
WRI	<i>World Resources Institute</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund</i>

## INTRODUCTION

Le secteur agroalimentaire, qui joue un rôle économique stratégique pour le Canada et pour le Québec, est confronté à des défis environnementaux et sociaux considérables (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023; McInnes, 2011; Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2018). À lui seul, le secteur agroalimentaire est responsable d'environ 10 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Québec (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2019), sans compter la part des émissions du secteur des transports dédiée aux produits alimentaires, ou encore les émissions liées au gaspillage alimentaire et aux habitudes de consommation. Dans le contexte d'une transition vers une économie plus sobre en carbone et de la recherche d'une plus grande autonomie alimentaire, le secteur agroalimentaire revêt donc une importance capitale pour les décideurs publics. La pandémie de Covid-19 a grandement contribué à mettre en évidence l'importance d'avoir un secteur agroalimentaire résilient et socialement responsable afin de renforcer l'autonomie alimentaire du Québec dans une perspective de DD. Cependant, les activités de ce secteur soulèvent des risques et des défis environnementaux, sociaux et de gouvernance qui demeurent relativement peu étudiés.

Cette étude vise à analyser la façon dont les risques associés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont pris en compte, en pratique, par le secteur agroalimentaire, plus particulièrement par les entreprises québécoises, dans le contexte de la transition vers une économie plus verte et sobre en carbone. Les risques ESG peuvent se définir comme des enjeux, des conditions ou des événements liés à des aspects environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance, qui peuvent avoir des impacts significatifs sur la réputation, les opérations et/ou les performances des organisations (Boiral et al., 2020b; Cohen, 2023; Folqué et al., 2021; Shafi et Bakar, 2022). L'objectif principal de cette recherche est donc d'analyser les enjeux associés aux risques ESG dans le secteur agroalimentaire ainsi que les meilleures pratiques de gestion de ces risques par les entreprises de ce secteur.

Pour atteindre cet objectif, la recherche a reposé sur plusieurs approches complémentaires :

- l'analyse des principales recherches publiées dans des revues scientifiques et portant sur la prise en compte des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire;
- l'analyse de plusieurs centaines de documents provenant des articles d'actualité et de la littérature grise (rapports, politiques publiques, documents gouvernementaux, mémoires, thèses, registres des infractions aux règlements environnementaux, entres autres) portant sur ces questions et concernant en particulier les entreprises agroalimentaires québécoises;
- l'analyse de contenu détaillée des divulgations sur la gestion des risques ESG publiées dans les rapports de 135 grandes entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale;
- la réalisation, la transcription et l'analyse qualitative de 34 entretiens réalisés auprès de gestionnaires d'entreprises agroalimentaires québécoises.

L'intégration et la synthèse de ces quatre sources d'information ont nécessité deux années de recherche (d'octobre 2021 à septembre 2023) et ont mobilisé les principaux chercheurs de la Chaire de recherche du Canada sur l'internalisation du développement durable et la responsabilisation des organisations. Elle a permis de brosser un portrait des motivations, des enjeux et des pratiques dans ce domaine.

Le reste du rapport est structuré comme suit. Dans un premier temps, une revue de littérature sur la prise en compte des risques ESG est présentée. Cette revue de littérature permet de brosser un portrait des principales recherches sur la question et des lacunes à combler dans la compréhension des enjeux ESG et dans leur gestion par les entreprises agroalimentaires. Dans un deuxième temps, la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude est décrite. Le processus de collecte des données et d'analyse des informations est notamment expliqué. Dans un troisième temps, les principaux résultats de l'étude sont analysés. Cette analyse gravite autour de trois enjeux essentiels pour mieux comprendre la problématique et apporter des solutions visant à améliorer la prise en

compte des risques ESG : les motivations pour l'engagement des entreprises dans ce domaine, les principaux risques ESG dans l'industrie agroalimentaire et les pratiques de gestion de ces risques observées dans les entreprises. La conclusion repose sur une courte synthèse des résultats saillants de l'étude et sur un ensemble de propositions destinées aux décideurs publics, plus particulièrement au MAPAQ.

# 1. LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE : REVUE DE LITTÉRATURE

## 1.1. DES ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LES ENTREPRISES

La gestion des risques ESG – ou des risques liés au DD – des entreprises est de plus en plus scrutée par les parties prenantes, en particulier dans les secteurs d'activités qui peuvent avoir des impacts environnementaux et sociaux majeurs (García-Gómez et al., 2021; Puroila et Mäkelä, 2019; Sandberg et al., 2023; WBCSD, 2017). Selon une étude canadienne réalisée auprès de 336 conseils d'administration, la prise en compte des enjeux de DD par la haute direction de l'entreprise est davantage centrée sur la gestion des risques que sur le suivi des performances (Collège des administrateurs de sociétés, 2023). Les risques ESG concernent l'exposition de l'entreprise aux impacts négatifs associés à des événements ou à des enjeux environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance (Boiral et al., 2020b; WBCSD, 2017). L'importance et l'actualité de certains risques, comme les impacts, sur les activités de l'entreprise, des dérèglements climatiques, des pénuries d'eau, des nouveaux règlements sur l'approvisionnement responsable, des enjeux concernant le recours au travail forcé dans les activités de sous-traitance, des affaires de corruption, ou encore des changements de comportements des consommateurs en faveur de produits à faible empreinte carbone ou considérés comme respectueux de l'environnement, exigent des mesures substantielles pour identifier et prévenir les risques ESG (Dorfleitner et al., 2015; Drapinski et al., 2022; Popescu et al., 2021; WBCSD, 2017).

L'analyse des risques ESG des entreprises du secteur agroalimentaire est particulièrement importante pour au moins quatre raisons. En premier lieu, les activités agroalimentaires sont particulièrement exposées aux risques ESG qui peuvent sérieusement menacer leur réputation, voire leur survie (Bellantuono et al., 2018; Patterson et al., 2020; Sandberg et al., 2023; Whitehead, 2017; Zhang et al., 2015). Entre autres choses, ces activités peuvent avoir un impact majeur sur les changements climatiques. Par exemple, on estime que la consommation de viande est responsable de près de 15 % des émissions de GES à l'échelle mondiale (Barthelmie, 2022). Les pressions institutionnelles pour lutter contre les changements climatiques, y compris la mise en place de nouveaux règlements, de taxes sur le carbone ou encore la tendance des consommateurs à délaisser la consommation de viande pour des raisons environnementales ou de bien-être animal, représentent des risques ESG qu'il est difficile d'ignorer pour les entreprises agroalimentaires qui transforment des produits à base de protéines animales (Garnett, 2011; Tziva et al., 2020). Les impacts sur la santé de nombreux produits agroalimentaires sont également de plus en plus critiqués. En 2021, un document interne de Nestlé largement relayé par les médias montrait que près de 60 % des produits de l'entreprise étaient mauvais pour la santé, selon certains systèmes de classement, en raison notamment de leur forte proportion de gras, de sel et de sucre (Dhingra, 2021). Dans certains cas, les risques pour la santé peuvent être à l'origine de boycotts ou de poursuites. Par exemple, en 2023, Coca-Cola a été poursuivie en justice en raison des concentrations de substances toxiques persistantes plusieurs centaines de fois supérieures aux normes fédérales américaines dans les produits Simply Orange et des affirmations trompeuses que cette boisson était un produit « pur et naturel à 100 % » (Grimes, 2023; Perkins, 2023). Des entreprises autrefois considérées – à tort ou à raison – comme socialement responsables, comme Volkswagen, Nestlé, Lactalis, H&M ou encore Cargill, ont vu leur réputation et leur crédibilité s'effondrer rapidement à la suite de scandales en lien avec des enjeux de DD (Gupta, 2021; Jordan et al., 2020; Yaffe-Bellany, 2019). Les engagements et les supposées bonnes performances dans ce domaine ne sont donc pas nécessairement garants d'une faible exposition aux risques ESG et à leurs conséquences futures, qui inquiètent de plus en plus les investisseurs et les autres parties prenantes.

En second lieu, les entreprises agroalimentaires ont un impact majeur sur la plupart des enjeux de DD et les risques dans ce domaine méritent donc davantage d'investigation (Bellantuono et al., 2018; Patterson et al., 2020; Ross et al., 2015; Tarulli et al., 2022). Dans de nombreux pays en développement, le secteur agroalimentaire représente l'une des principales sources d'emplois et, à

l'échelle internationale, une forte proportion des problèmes concernant les droits des travailleurs – travail forcé, travail des enfants, esclavage économique – concerne les activités agricoles et agroalimentaires (Centre international de solidarité ouvrière, 2020). Les activités de ce secteur peuvent également avoir des impacts significatifs sur la santé et sur divers enjeux environnementaux saillants, comme les changements climatiques, la perte de biodiversité, la contamination des sols, la pénurie d'eau potable ou encore la prolifération des emballages plastiques (Choirun et al., 2020; Maloni et Brown, 2006; Rajic et al., 2022). Par exemple, on estime que la production alimentaire est responsable d'environ 37 % des émissions de GES dans le monde (Charles, 2021). Dans ce contexte, il est essentiel de mieux comprendre comment les entreprises agroalimentaires, qui jouent un rôle clé entre la production agricole et la consommation d'aliments, rendent compte de leurs risques et de leurs responsabilités en matière de DD.

En troisième lieu, les risques ESG peuvent avoir un impact économique majeur pour les entreprises. Les investissements socialement responsables, qui reposent pour une large part sur l'exposition des entreprises aux risques ESG, ont connu un développement très rapide au cours de la dernière décennie, et les marchés financiers en général sont de plus en plus sensibilisés à ces questions (Boiral et al., 2020b; Dorfleitner et al., 2015; Semenova et Hassel, 2015). Dans ce contexte, la bonne gestion des risques ESG est devenue un élément essentiel de la performance financière des entreprises (Sandberg et al., 2023; Tarulli et al., 2022; WBCSD, 2017). Les coûts et les impacts réputationnels des incidents ou des scandales qui résultent de la mauvaise gestion de certains risques ESG sont également de mieux en mieux documentés. Par exemple, en 2020, Chipotle a été condamné à une amende de 1,4 million de dollars en raison de plus de 13 000 violations des droits de l'enfant dans l'État du Massachusetts (Valinsky, 2020; Yaffe-Bellany et Zaveri, 2020). La même année, l'entreprise a été condamnée à payer 25 millions de dollars pour donner suite à des poursuites concernant 1 100 cas de maladies d'origine alimentaire liés à un mauvais contrôle de l'hygiène et de problèmes de sécurité alimentaire (United States Attorney's Office, 2020).

En quatrième lieu, la communication sur les engagements et les performances de DD des entreprises agroalimentaires joue de plus en plus un rôle stratégique pour les entreprises de ce secteur, dont le positionnement concurrentiel dépend en partie des perceptions des parties prenantes concernant leur prise en compte des risques ESG. Par exemple, ces risques sont évalués par les agences de notation extra-financière dont les classements sont utilisés sur les marchés financiers, en particulier par les investisseurs institutionnels (Avetisyan et Hockerts, 2017; Berg et al., 2022; Billio et al., 2021; Boiral et al., 2020b). La prise en compte insuffisante des enjeux ESG peut donc entraîner des évaluations négatives par les agences de notation et un accès plus difficile aux capitaux sur les marchés financiers. Les consommateurs sont également de plus en plus sensibilisés aux enjeux de l'alimentation durable, qui vise notamment à promouvoir la santé et la préservation de l'environnement à travers des aliments économiquement viables et adaptés aux besoins des populations. Dans ce contexte, les entreprises ont tendance à mettre en valeur les bénéfices pour l'environnement, pour la santé ou pour la société en général de leurs produits tout en occultant les informations sur des aspects plus négatifs susceptibles de nuire à leur réputation (Bellucci et al., 2021; Hahn et Lülfs, 2014; Marquis et al., 2016; Reber et al., 2022). La même remarque s'applique à la communication des entreprises concernant la prise en compte efficace des risques ESG. Cependant, cette stratégie de communication est à double tranchant, et de plus en plus d'entreprises agroalimentaires sont sévèrement critiquées en raison de leurs pratiques de *greenwashing*. Par exemple, les engagements de Nestlé à n'utiliser que des emballages réutilisables d'ici 2025 peuvent apparaître comme un comportement responsable de prévention des risques ESG étant donné les pressions croissantes contre la prolifération des emballages alimentaires, y compris dans les océans, et la multiplication des règlements visant à prévenir ce problème. Cependant, cet engagement a été fortement dénoncé par diverses parties prenantes – en particulier Greenpeace – comme une forme de *greenwashing* en raison du manque de mesures substantielles concernant la réduction des emballages à usage unique (Gupta, 2021; Wheeler, 2018). En 2022, le Groupe Danone, pourtant reconnu pour ses engagements en matière de DD, a

fait l'objet de poursuites par des organisations non gouvernementales (ONG) pour des raisons similaires (McVeigh, 2023). Dans ce contexte, les pratiques de communication des entreprises sont essentielles pour prévenir les conséquences négatives des risques ESG (p. ex., poursuites judiciaires, campagnes de dénonciation, impacts sur les ventes et sur les performances financières des atteintes à la réputation de l'entreprise). Les divulgations relatives au DD dans les rapports des entreprises représentent une fenêtre pertinente pour analyser ces pratiques et tenter de mieux comprendre leurs stratégies concernant les risques ESG.

## **1.2. L'IDENTIFICATION ET LA GESTION DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE**

Les impacts des entreprises agroalimentaires sur certains enjeux ESG largement médiatisés, comme la perte de biodiversité, la contribution aux changements climatiques, l'utilisation d'ingrédients dangereux pour la santé ou encore la prolifération des emballages, augmentent leur exposition aux risques ESG et nécessitent la mise en place de mesures substantielles afin d'éviter les critiques ou les poursuites par les parties prenantes (Green et al., 2020; Ross et al., 2015; Rueda et al., 2017; Whitehead, 2017).

Dans ce contexte, les dirigeants doivent identifier, évaluer et gérer de façon appropriée les risques ESG susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, les opérations et les performances de leur organisation (de Silva Lokuwaduge et De Silva, 2022; Folqué et al., 2021; Karwowski et Raulinajtys-Grzybek, 2021). Cependant, cette démarche se heurte à plusieurs défis difficiles à surmonter, en particulier la complexité et l'ampleur des risques ESG, la définition élastique de la pertinence de ces risques, les incertitudes autour des informations disponibles, et l'absence d'indicateurs ou de méthodes d'évaluation à la fois reconnus et fiables. En premier lieu, les enjeux de DD, de même que les risques dans ce domaine, sont très larges, difficiles à circonscrire de façon précise, et peuvent varier significativement selon les entreprises ou les secteurs d'activité. Les controverses autour de la définition, de la portée et des implications managériales du DD dans les entreprises illustrent les frontières floues de ce concept qui tend à être mal compris et utilisé de façon restrictive par les dirigeants, y compris dans leurs pratiques de gestion des risques (Banerjee, 2001; Capelle-Blancard et Petit, 2017; Diouf et Boiral, 2017; Hahn et al., 2014). En second lieu, la diversité des risques ESG suppose une analyse de leur pertinence afin de définir et de prioriser les mesures les plus adéquates pour prévenir ou atténuer les conséquences négatives jugées les plus graves pouvant découler de la prise en compte insuffisante d'enjeux majeurs (Garst et al., 2022; Jørgensen et al., 2022; Whitehead, 2017). La littérature émergente sur l'analyse de pertinence souligne l'importance de la prise en compte des perceptions des parties prenantes dans l'évaluation de la pertinence des risques ESG (Bellantuono et al., 2018; Hsu et al., 2013; Whitehead, 2017). Cependant, comme le montre la recherche sur la complexité institutionnelle et la gestion des pressions liées au DD, les attentes des parties prenantes sont souvent contradictoires et difficiles à concilier, ce qui complique l'identification des risques et des réponses à prioriser par les organisations (Amoah et Eweje, 2022; Luo et al., 2017; Testa et al., 2018). De plus, l'évaluation de la pertinence des risques ESG dépend de nombreux facteurs, y compris les perceptions individuelles, le secteur d'activité, le contexte particulier de l'entreprise ou encore l'intensité variable des pressions externes (Bellantuono et al., 2018; Capelle-Blancard et Petit, 2017; Garst et al., 2022; Popescu et al., 2021; Puroila et Mäkelä, 2019). En troisième lieu, les incertitudes sont consubstantielles aux risques ESG, et les informations disponibles sur la question sont souvent insuffisantes, peu fiables ou biaisées (Boiral et al., 2020b; Landi et al., 2022; Reber et al., 2022). Par exemple, diverses études sur le DD dans les entreprises ont montré que les entreprises tendent à ignorer les événements négatifs et les risques susceptibles de nuire à leur image, pour mettre en valeur des actions souvent superficielles et/ou qui ne portent pas sur les enjeux les plus pertinents (Diouf et Boiral, 2017; Hahn et Lülfs, 2014; Meesters et Behagel, 2017). En quatrième lieu, même en supposant que les risques ESG soient correctement identifiés, leur évaluation et leur mesure sont souvent arbitraires ou reposent sur des critères plutôt opaques (Bellantuono et al., 2018; Boiral et al., 2020b; Dorfleitner et al., 2015; Popescu et al., 2021; Windolph, 2011). Cette évaluation repose notamment sur les données fournies par les agences de notation extra-financière, comme

Sustainalytics, Vigeo Eiris ou encore MSCI (Popescu et al., 2021; Semenova et Hassel, 2015; Windolph, 2011). Les données sur les risques fournies par ces agences reposent sur des indicateurs et des classements quantitatifs couramment utilisés dans les pratiques d'investissement responsable. Cependant, les méthodologies utilisées par les agences de notation extra-financière sont peu transparentes et ont été comparées à une « boîte noire » (Abhayawansa et Tyagi, 2021; Boiral et al., 2021; Windolph, 2011). De plus, plusieurs études ont montré le manque de convergence des évaluations de ces agences, ce qui tend à remettre en question la rigueur et la fiabilité des évaluations des risques ESG (Boiral et al., 2020b; Dorfleitner et al., 2015; Semenova et Hassel, 2015).

Ces défis dans l'identification et l'évaluation des risques ESG expliquent sans doute en partie l'écart observé entre la reconnaissance par les dirigeants de leurs impacts significatifs, y compris sur la performance financière des entreprises, et les mesures effectivement mises en place pour répondre à ces risques (Collège des administrateurs de sociétés, 2023; WBCSD, 2017; Zhang et al., 2014). Le manque de recherche sur la question, en particulier dans le secteur agroalimentaire, renforce les incertitudes sur les risques ESG spécifiques auxquels s'exposent les entreprises de ce secteur. Bien que plusieurs études aient identifié divers types de risques ESG associés au secteur agroalimentaire (Drapinski et al., 2022; Kuepper et al., 2020; Sandberg et al., 2023; Toscano et al., 2022), les méthodes d'évaluation utilisées sont la plupart du temps peu systématiques et/ou centrées sur un échantillon limité d'organisations agroalimentaires. Plusieurs études sont également centrées sur des enjeux spécifiques, notamment en lien avec la chaîne d'approvisionnement (p. ex., risque de contamination de certains aliments, risque de pénurie de certains produits agricoles à la suite d'intempéries ou de catastrophes naturelles), plutôt que sur l'analyse globale des risques ESG des entreprises agroalimentaires (Benabdallah et al., 2020; Choirun et al., 2020; Drapinski et al., 2022; Patterson et al., 2020). À notre connaissance, ces risques n'ont pas été l'objet d'une analyse approfondie, systématique et basée sur un échantillon d'organisations suffisamment large pour donner une vision globale des principaux risques ESG dans ce secteur d'activité. Le même type de remarque s'applique pour les pratiques de gestion des risques ESG mises en place par les entreprises agroalimentaires.

Bien que la gestion des risques ait été l'objet d'un grand nombre d'études, la littérature sur le sujet est centrée sur une perspective générale ou, au contraire, sur la prise en compte de risques ESG très spécifiques, souvent en lien avec des crises ou des scandales largement médiatisés. Par exemple, la prévention des risques sanitaires par les entreprises agroalimentaires a été l'objet de plusieurs études à la suite de la crise de la vache folle en Europe dans les années 1990 ou encore des affaires de lait contaminé provenant notamment d'entreprises chinoises (Manning et Soon, 2016; Zhang et al., 2015). Ces recherches sont intéressantes pour comprendre les défis dans la sécurité et le contrôle qualité des produits alimentaires, mais elles ne permettent pas d'avoir une vision globale des différentes pratiques mises en place pour identifier et gérer les divers risques ESG dans l'industrie agroalimentaire. La même remarque s'applique pour les recherches sur la prise en compte des enjeux ESG dans la chaîne d'approvisionnement des produits alimentaires (Bachev, 2013; Chkanikova, 2016; Choirun et al., 2020; Maloni et Brown, 2006; Rajic et al., 2022). Si ces recherches sont importantes pour comprendre la diversité des risques ESG associés aux approvisionnements, elles tendent à négliger d'autres types de risques, notamment ceux associés aux pressions concernant la prolifération des emballages, à la taxation des émissions de GES ou encore à la prise en compte insuffisante des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). De plus, la plupart des études sur la question sont centrées sur des entreprises ou des activités qui ne sont pas nécessairement représentatives du secteur agroalimentaire dans son ensemble, comme la transformation de la viande de bœuf au Brésil, le secteur italien de la volaille ou encore l'industrie du vin en Nouvelle-Zélande (Kuepper et al., 2020; Toscano et al., 2022; Whitehead, 2017). La plupart des études plus générales sur la gestion des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire reposent sur une perspective essentiellement financière : impacts financiers des pratiques de divulgation et/ou de l'évaluation des risques, rôle de la finance verte sur la transformation des pratiques agroalimentaires, méthodes d'évaluation et de mitigation

financière des risques liés au DD, développement de produits d'assurance contre ce type de risques, entre autres. (Sandberg et al., 2023; Tarulli et al., 2022). De plus, ces études portent très rarement sur le contexte québécois ou canadien. Certaines études centrées sur ce contexte adoptent une perspective globale, sectorielle et macroéconomique qui est pertinente pour le développement de stratégies gouvernementales à long terme, mais qui ne permettent pas de comprendre les pratiques de gestion des risques ESG par les entreprises agroalimentaires. C'est le cas notamment des études réalisées sous la coordination de McInnes (2011, 2021) et qui visent à promouvoir le leadership du secteur agroalimentaire canadien, notamment à travers le développement d'indicateurs sectoriels couvrant les principaux enjeux associés aux 17 Objectifs du développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies (ONU). Ce type d'étude est particulièrement intéressant pour la mise en place de politiques macroéconomiques visant à stimuler la compétitivité et la « durabilité » du secteur dans son ensemble. Des pistes de réflexion pertinentes sont également proposées par McInnes (2011, 2021) pour la prise en compte de divers enjeux (p. ex., biodiversité, changements climatiques, emballages, gaspillage alimentaire) et pour le développement d'un indice de performance global permettant de comparer le secteur agroalimentaire canadien avec celui d'autres pays. Si cette perspective globale est intéressante pour les gouvernements, elle est peu adaptée aux pratiques de gestion des risques ESG par les entreprises du secteur et au suivi de leurs performances. De plus, la littérature assez dense sur la fiabilité et la comparabilité des indicateurs de performance ESG a clairement montré que les outils et les indices de mesure agrégés dans ce domaine étaient, au mieux, très approximatifs et ne permettaient pas vraiment d'évaluer les performances de DD des organisations prises individuellement ou dans leur ensemble (Billio et al., 2021; Boiral et al., 2020a; Boiral et al., 2021; Capelle-Blancard et Petit, 2017; Liu, 2022; Macellari et al., 2021).

Les quelques études centrées sur la mise en place de pratiques organisationnelles visant à gérer les risques ESG dans l'industrie agroalimentaire sont, pour la plupart, très spécifiques et centrées sur un contexte institutionnel ou régional particulier, et elles sont donc difficilement applicables pour les entreprises québécoises de ce secteur. De plus, ces études ciblent généralement un type de mesure particulier et peu représentatif de la diversité des enjeux associés à la prise en compte des risques ESG pour les entreprises. Entre autres choses, l'adoption de politiques et de codes de bonne conduite pour réduire ce type de risque, le développement des matrices de pertinence pour faciliter leur prise en compte, l'importance de la formation des employés ou encore l'utilisation des technologies de l'information – comme l'Internet des objets (IdO) – ont été abordés dans diverses recherches (Fatimah et al., 2020; Houghton et al., 2008; Zhang et al., 2014). Les pratiques de divulgation et de communication sur les risques ainsi que les mesures plus ou moins proactives mises en place dans l'industrie agroalimentaire pour rassurer les parties prenantes sur l'importance ou les impacts des enjeux ESG ont également été étudiées (Hartmann, 2011; Ragas et Roberts, 2009; Whitehead, 2017; Zhang et al., 2015). Cependant, ces études ne proposent pas d'approche globale et intégrée pour la gestion des risques ESG ni pour les différents outils de gestion de ces enjeux adoptés par les entreprises. La littérature plus générale sur la gestion des risques a pourtant souligné l'importance d'une approche intégrée pour promouvoir une vision globale et multiple des risques permettant de gérer de façon plus efficace ces enjeux et de faciliter l'implication des dirigeants (García-Gómez et al., 2021; Lalonde et Boiral, 2012; Leitch, 2010; Medina-Serrano et al., 2021; WBCSD, 2017).

Quelques outils de gestion, sous forme de lignes directrices ou de normes, ont été développés pour promouvoir une approche plus globale des risques. C'est le cas en particulier de la norme ISO 31000 sur la gestion des risques. Cette norme repose sur un cadre et des processus pour faciliter l'identification, le traitement et le suivi des risques (García-Gómez et al., 2021; Lalonde et Boiral, 2012; Leitch, 2010; Medina-Serrano et al., 2021). Diverses mesures de gestion des risques sont proposées par la norme, y compris le développement d'une politique formelle, l'allocation de ressources appropriées, et le développement de programmes adaptés aux pressions externes – règlements, attentes des parties prenantes, tendances de l'industrie – et aux spécificités de l'organisation – compétences, culture organisationnelle, structure de gouvernance, etc. D'autres

normes de DD, comme le système de gestion environnementale ISO 14001, peuvent également être utilisées par les organisations. Cependant, ce type de norme n'est pas spécifiquement conçu pour la gestion des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire, mais repose plutôt des systèmes de gestion génériques centrés sur des enjeux spécifiques – l'environnement dans le cas d'ISO 14001 – et s'appliquant à toutes les organisations, peu importe leur secteur d'activité. Bien que l'utilisation d'ISO 14001 soit brièvement mentionnée dans quelques études sur la prise en compte des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire (Bilska et al., 2020; Manning et Soon, 2016; Massoud et al., 2010), sa pertinence pour gérer la complexité et la diversité des risques dans ce secteur d'activité particulier semble, au mieux, incertaine. De plus, l'efficacité de ce type de norme a été largement critiquée dans la littérature, en particulier dans les études basées sur la théorie institutionnelle. Ces études ont notamment montré la mise en œuvre souvent symbolique et superficielle de la certification ISO, qui est fréquemment utilisée pour améliorer l'image des entreprises aux yeux des parties prenantes plutôt que pour améliorer les pratiques de DD des organisations et/ou réduire les risques dans ce domaine (Iatridis et Kesidou, 2018; Lalonde et Boiral, 2012; Testa et al., 2018). Les contradictions observées entre d'une part, les discours rassurants sur l'adoption de normes ou de cadres pour la gestion des enjeux ESG, et d'autre part, les pratiques effectivement mises en place dans les entreprises, reflètent des débats plus fondamentaux sur la gestion comme pratique plutôt que comme processus de planification formel (Lalonde et Boiral, 2012). Depuis les années 1990, de nombreuses recherches dans le domaine du management et de la gestion des risques ont souligné l'insistance excessive sur les processus formels et la nécessité de mieux comprendre ce que les organisations font en pratique plutôt que ce qu'elles sont censées faire selon les modèles dominants (Lalonde et Boiral, 2012; Medina-Serrano et al., 2021; Vaara et Whittington, 2012). Le manque d'études empiriques approfondies sur la gestion des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire rend cette perspective difficile à analyser.

La divulgation d'informations de plus en plus détaillées sur ces risques dans les rapports de DD des organisations (KPMG, 2022) peut aider à identifier les principales pratiques de gestion des risques mises en place dans ce secteur d'activité. Cependant, la proportion des entreprises agroalimentaires québécoises qui publient ce type de rapport demeure relativement faible. De plus, les informations divulguées dans ces rapports sont limitées et centrées sur des enjeux positifs qui tendent essentiellement à mettre en valeur les pratiques des entreprises plutôt que les difficultés réellement rencontrées. Ils ne permettent donc pas de comprendre les perceptions des gestionnaires du secteur agroalimentaire québécois sur les principaux risques ESG auxquels ils sont confrontés, sur la façon de les gérer, sur les obstacles liés à la mise en place de certaines pratiques ou encore sur les mesures que pourrait mettre en place le gouvernement – en particulier le MAPAQ – pour soutenir les initiatives dans ce domaine. En l'absence d'études spécifiques et approfondies sur le sujet, il serait hasardeux de proposer des recommandations pour les entreprises ou pour les gouvernements soucieux de mieux comprendre les risques ESG liés à leur secteur d'activité et les pratiques permettant de mieux les gérer.

## 2. MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de ce projet de recherche était d'analyser les enjeux associés aux risques ESG dans le secteur agroalimentaire ainsi que les meilleures pratiques pour la prise en compte de ces risques dans les entreprises de ce secteur, en particulier au Québec. Pour atteindre cet objectif, quatre sources d'information principales ont été utilisées, soit la littérature scientifique, les articles d'actualité et la littérature grise, les rapports des grandes entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale et les entretiens réalisés auprès de gestionnaires d'entreprises agroalimentaires québécoises.

### 2.1. COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de données a été réalisée en suivant quatre étapes distinctes en raison de la nécessité d'appréhender ce sujet complexe sous plusieurs angles. Premièrement, une analyse de la littérature scientifique portant sur la prise en compte des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire a été réalisée. Cette étape a servi de base pour établir les grands thèmes de la recherche.

Deuxièmement, une analyse des articles d'actualité et de la littérature grise a permis de cibler des enjeux saillants en lien avec la prise en compte des risques ESG dans les entreprises agroalimentaires québécoises. Les documents fournis par le MAPAQ ainsi que les documents publics publiés par le gouvernement et disponibles sur Internet ont permis de compléter ces données. De plus, l'essai de maîtrise de Louis-Carl Bordeleau (2022) a également permis de circonscrire certains enjeux importants. Enfin, une analyse des poursuites intentées par le gouvernement du Québec pour des infractions environnementales à l'encontre d'entreprises agroalimentaires a été effectuée. Cette étape de la collecte de données a donc couvert plus d'une centaine de documents et d'articles d'actualité. Elle était d'une importance cruciale étant donné que le contexte québécois est peu couvert dans la littérature scientifique.

Troisièmement, les rapports de DD de 16 entreprises implantées au Québec ont été collectés. Or, ces entreprises étaient principalement des multinationales ayant des activités au Québec et reflétaient peu les principaux risques ESG des entreprises québécoises. Dans ce contexte, les informations sur les risques ESG contenues dans cet échantillon restreint de rapports de DD étaient limitées. Il a donc été décidé d'élargir l'étude à des entreprises implantées à l'international considérées comme étant proactives dans la gestion des risques ESG afin de mieux pouvoir établir les bonnes pratiques dans ce domaine. Il convient de mentionner que cette étape n'avait pas été prévue au départ dans le devis de recherche approuvé par le CIRANO. Cette étape a donc été financée par la Chaire de recherche du Canada sur l'internalisation du développement durable et la responsabilisation des organisations, mais certaines données intéressantes pour le projet découlant du CIRANO ont été incluses dans ce rapport. Les entreprises agroalimentaires ont été sélectionnées à partir d'une recherche avec l'outil d'évaluation des risques ESG (*Company ESG Risk Ratings*) de l'agence de notation extra-financière Sustainalytics (2023). À la date de la recherche (soit le 11 février 2022), 582 entreprises y étaient évaluées dans la catégorie de l'industrie des produits alimentaires (*Food product industry*). De ce nombre, seulement les entreprises listées comme ayant des risques ESG négligeables ( $n = 0$ ), faibles ( $n = 22$ ) ou moyens ( $n = 126$ ) ont été incluses dans notre échantillon, pour un total de 148 entreprises. Le plus récent rapport disponible pour chacune de ces entreprises, soit publié en 2020 ou en 2021, a été téléchargé à partir de son site Web. Au total, 135 rapports publiés en anglais ou en français, soit des rapports de DD (RDD) ou des rapports annuels (RA) intégrés comprenant une section portant sur le DD, ont été téléchargés et inclus dans notre échantillon. Une recherche avec le mot-clé « risque » (ou « *risk* » en anglais) a été effectuée afin de nous permettre de récupérer tout le contenu pertinent dans le cadre des risques ESG. Au total, 881 pages à simple interligne de documents sur Microsoft Word ont été collectées pour cette étape de la recherche.

Quatrièmement, des entretiens semi-dirigés (voir l'Annexe 1) ont été réalisés avec 34 répondants provenant de l'industrie agroalimentaire québécoise (voir le Tableau 1). La liste de répondants potentiels a d'abord été élaborée par des références croisées entre différentes listes mentionnant

les entreprises agroalimentaires les plus importantes au Québec. Ensuite, des recherches ont été effectuées sur chacun des membres transformateurs inscrits sur le site Web du Conseil de la Transformation alimentaire du Québec (CTAQ) ainsi que sur chacune des associations sectorielles de producteurs du Québec afin d'élargir la base de répondants potentiels. Puis les répondants potentiels ont été contactés par courriel. Des ententes de confidentialité et d'anonymat ont par la suite été conclues avec les personnes ayant choisi librement de participer à l'étude conformément à l'approbation préalablement obtenue des CÉRUL (voir l'Annexe 2). Les entretiens ont été réalisés entre novembre 2022 et avril 2023. Ils étaient d'une durée de 45 minutes à une heure 45 minutes. Ils ont ensuite été retranscrits mot à mot pour faciliter les analyses. Au total, 800 pages à simple interligne de documents sur Microsoft Word ont été collectées pour cette étape de la recherche.

**Tableau 1. Échantillon de répondants provenant d'organisations agroalimentaires québécoises**

	<b>Organisation</b>	<b>Type d'acteur</b>	<b>Secteur d'activités*</b>	<b>Région administrative</b>
<b>P1</b>	PME	Transformateur	Protéines animales	Laval
<b>P2</b>	PME	Transformateur	Condiments	Capitale-Nationale
<b>P3</b>	Entreprise de taille intermédiaire	Transformateur	Produits de boulangerie	Chaudière-Appalaches
<b>P4</b>	PME	Transformateur	Produits d'origine végétale	Montréal
<b>P5</b>	Entreprise de taille intermédiaire	Transformateur	Produits céréaliers	Capitale-Nationale
<b>P6</b>	Filiale d'une multinationale étrangère	Transformateur	Suppléments alimentaires	Laval
<b>P7</b>	Association	Transformateur	Général	Estrie
<b>P8</b>	Multinationale	Transformateur	Protéines animales	Montréal
<b>P9</b>	Filiale d'une multinationale étrangère	Transformateur	Protéines animales	Montréal
<b>P10</b>	Association	Producteur	Protéines animales	Centre-du-Québec
<b>P11</b>	PME	Producteur-transformateur	Protéines animales	Chaudière-Appalaches
<b>P12</b>	PME	Transformateur	Boissons alcoolisées	Capitale-Nationale
<b>P13</b>	Association	Producteur	Produits céréaliers	Montérégie
<b>P14</b>	PME	Transformateur	Produits céréaliers	Laval
<b>P15</b>	Association	Producteur	Fruits et légumes	Montérégie
<b>P16</b>	PME	Transformateur	Produits d'origine végétale	Montérégie
<b>P17</b>	Association	Producteur	Fruits et légumes	Centre-du-Québec
<b>P18</b>	Entreprise de taille intermédiaire	Transformateur	Condiments	Laurentides
<b>P19</b>	Association	Producteur	Protéines animales	Montérégie
<b>P20</b>	PME	Producteur-transformateur	Produits sucrants	Laurentides
<b>P21</b>	Association	Producteur	Produits sucrants	Montérégie
<b>P22</b>	Coopérative	Transformateur	Boissons alcoolisées	Centre-du-Québec
<b>P23</b>	PME	Transformateur	Condiments	Montérégie

<b>P24</b>	PME	Producteur	Protéines animales	Montérégie
<b>P25</b>	Association	Producteur	Fruits et légumes	Montérégie
<b>P26</b>	PME	Producteur	Protéines animales	Saguenay-Lac-Saint-Jean
<b>P27</b>	Association	Producteur	Protéines animales	Bas-Saint-Laurent
<b>P28</b>	PME	Transformateur	Mets préparés	Capitale-Nationale
<b>P29</b>	PME	Transformateur	Boissons alcoolisées	Estrie
<b>P30</b>	PME	Transformateur	Boissons non alcoolisées	Estrie
<b>P31</b>	PME	Transformateur	Mets préparés	Laval
<b>P32</b>	PME	Transformateur	Produits d'origine végétale	Capitale-Nationale
<b>P33</b>	PME	Transformateur	Condiments	Montérégie
<b>P34</b>	PME	Transformateur	Produits d'origine végétale	Montréal

\*Le secteur des protéines animales inclut les produits laitiers et les protéines d'insectes.

## 2.2. ANALYSE DES DONNÉES

L'approche utilisée pour l'analyse des données recueillies dans les rapports des entreprises à l'échelle mondiale jugées comme étant proactives dans la gestion des risques ESG et dans les entretiens semi-dirigés réalisés avec des participants œuvrant dans l'industrie agroalimentaire québécoise consiste en une analyse de contenu qualitative et inductive (Gephart, 2004; Hsieh et Shannon, 2005). Tout d'abord, les données collectées ont été transférées dans QDA Miner (v. 5.0.34), un logiciel utilisé pour aider à catégoriser, trier et analyser les données qualitatives. Une grille de catégorisation préliminaire a ensuite été élaborée pour chacune des deux étapes du projet en lisant attentivement les données extraites. Une catégorisation préliminaire a ensuite été effectuée indépendamment par deux codeurs pour environ 12 % des documents. Cette étape a été suivie de multiples discussions entre les membres de l'équipe de recherche, ce qui a permis de peaufiner la grille de catégorisation préliminaire, notamment en fusionnant, en éliminant, en divisant ou en créant des codes. Les codes ont également été définis pour assurer la cohérence du processus de catégorisation entre les deux codeurs. Lorsque la catégorisation a été jugée suffisamment consistante entre les deux codeurs, les documents restants ont été catégorisés par l'un ou l'autre d'entre eux. Au total, 100 codes ont été utilisés pour analyser les rapports des entreprises à l'échelle mondiale (voir l'Annexe 3), alors que 114 codes ont été utilisés pour analyser les entretiens semi-dirigés avec des participants œuvrant dans l'industrie agroalimentaire québécoise (voir l'Annexe 4).

Enfin, des citations pertinentes tirées des documents analysés ont été identifiées afin d'illustrer les principaux résultats de l'étude. Or, afin de respecter l'entente de confidentialité établie avec les participants de l'étude conformément à l'approbation des CÉRUL obtenue dans le cadre de ce projet de recherche, aucune information nominative ne peut être divulguée lors de la présentation de citations provenant de ces entretiens. En revanche, des informations nominatives sont fournies lorsque les citations proviennent de documents disponibles publiquement, comme des rapports ou des sites Web. Lorsque cela a été jugé pertinent, des pourcentages ont également été calculés pour illustrer les résultats, même si ce type de quantification n'est généralement pas approprié dans le cadre d'études qualitatives (Gephart, 2004; Pratt, 2009).

Les résultats les plus saillants des différentes parties du projet de recherche sont présentés de façon intégrée dans ce rapport pour des raisons de concision. Ils se concentrent sur trois thématiques principales :

- Les motivations pour la prise en compte des enjeux ESG;
- La cartographie des risques ESG;
- Les pratiques de prise en compte des risques ESG.

### 3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

#### 3.1. LES MOTIVATIONS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

Les rapports des entreprises à l'échelle mondiale accordent, pour la plupart, une assez grande place aux risques ESG. Cependant, ces données ne sont pas nécessairement claires sur la façon dont les entreprises interprètent la notion de risques ESG. Les rapports analysés se limitent essentiellement à décrire différents risques ESG et à expliquer, avec un niveau de détail très variable selon les cas, la façon dont ils sont gérés par les entreprises. En d'autres termes, différents types de risques ESG sont reconnus et pris en compte par les entreprises, mais souvent de façon assez dispersée et peu systématique. La difficulté à définir et à circonscrire de façon claire ce type de risque s'est confirmée lors des entretiens. En effet, la plupart des gestionnaires interrogés sur la signification des risques ESG ont donné des définitions assez approximatives, voire hasardeuses de ce concept. Le flou et les incertitudes concernant ce terme étaient assez prévisibles compte tenu de la complexité des enjeux sous-jacents et du manque de formation sur ces questions. Les définitions proposées par les répondants ont montré la tendance de nombreux gestionnaires à réduire le DD aux enjeux environnementaux dont les impacts pour les entreprises se font sentir à plus long terme par rapport à d'autres types de risques, en particulier les risques financiers. Les réponses montrent aussi que le concept de gouvernance et les risques qui lui sont associés sont très flous, voire ignorés par les gestionnaires, en particulier dans les PME :

« Puis, au niveau de la gouvernance, comme je vous disais, [...] j'ai comme aucune idée de ce que c'est. » (Transformateur; protéines animales)

« Sinon, la gouvernance, je ne vois pas des risques, pour l'instant, particuliers. [...] C'est surtout des risques environnementaux. » (Transformateur; condiments)

« C'est les risques environnementaux et pour la biodiversité et tout ça. C'est, dans le fond, [...] c'est quoi mon impact en tant qu'entreprise que je peux avoir sur mon environnement de près ou de loin. Qu'est-ce que je déverse? Qu'est-ce que ce que j'envoie dans l'air? » (Transformateur; suppléments alimentaires)

« C'est des risques qui prennent du temps à avoir un impact financier ou à avoir un impact sur une entreprise versus d'autres types de risques qui sont souvent un petit peu plus à court terme. » (Transformateur; protéines animales)

« À ce que je sache, c'était environnement, social et G, c'est? » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« C'est des risques à long terme qui [...] sont soulevés par des changements sociétaux ou des changements environnementaux. » (Transformateur; protéines animales)

« Parce que souvent, quand on parle d'ESG, c'est quels sont les trucs qu'on va mesurer en environnement, au niveau social, puis au niveau gouvernance. Ben, il n'y a rien de clair encore là-dedans. » (Transformateur; produits de boulangerie)

Malgré ces réponses plutôt évasives, la plupart des répondants ont été en mesure d'identifier des risques ESG pertinents au cours de l'entretien ainsi que des motivations pour leur prise en compte. Les entretiens ont d'ailleurs permis de clarifier des concepts qui étaient, au départ, assez flous pour les répondants, mais qui avaient néanmoins des implications importantes pour la plupart des entreprises étudiées. Les entretiens ont donc eu, indirectement, un effet « pédagogique » en couvrant un ensemble de thématiques qui n'avaient pas nécessairement été explicitées ou formalisées par les organisations québécoises – en particulier les PME – mais qui, souvent, étaient prises en compte de façon informelle et peu systématique. En revanche, dans les grandes entreprises à l'échelle mondiale couvertes par l'analyse de contenu des rapports, la description des risques ESG ainsi que des pratiques dans ce domaine est beaucoup plus systématique et articulée. De façon générale, l'analyse des motivations à cette démarche d'appropriation et d'intégration des risques ESG est importante pour mieux comprendre les ressorts des initiatives dans ce domaine et les leviers d'action possibles pour les gouvernements. Bien que la forme et la nature des informations collectées lors des entretiens soient assez différentes de celles découlant des analyses de contenu des rapports, les motivations exprimées sont sensiblement similaires et gravitent autour

de quatre principaux enjeux. Ces enjeux ne sont pas mutuellement exclusifs, mais plutôt complémentaires et interdépendants :

- Démontrer la responsabilité sociale et l'exemplarité de l'entreprise;
- Intégrer les enjeux ESG dans la stratégie de l'entreprise;
- Répondre à des pressions externes croissantes;
- Améliorer les performances économiques.

### **3.1.1. Démontrer la responsabilité sociale et l'exemplarité de l'entreprise**

La première motivation, mentionnée dans 49,6 % des rapports analysés, est liée aux questions éthiques et à la volonté de démontrer l'exemplarité de l'entreprise. Les risques ESG sont généralement présentés dans une perspective globale et systémique. Par exemple, les changements climatiques, la perte de biodiversité ou le recours au travail forcé par certains fournisseurs ne sont pas perçus comme des problèmes ou des risques spécifiques à l'agroalimentaire – et encore moins à l'entreprise elle-même – mais plutôt comme des enjeux plus larges dont la mauvaise gestion a des répercussions qui dépassent les frontières de l'organisation. Dans cette perspective, la mise en œuvre de mesures de prévention ou de gestion de ce type de risque est présentée comme un engagement moral qui n'est pas abordé sous l'angle de l'intérêt de l'entreprise, mais plutôt de celui de la communauté, voire de la planète dans son ensemble. La plupart des divulgations relatives à la prise en compte des risques ESG s'attachent ainsi à décrire les différentes menaces en matière de DD à une échelle très large, afin de mieux mettre en avant l'exemplarité de l'entreprise dans la mise en œuvre d'actions contribuant au bien-être collectif. Par son interconnexion avec les activités agricoles, l'extraction de ressources naturelles et la consommation de produits alimentaires, le secteur agroalimentaire dans son ensemble est souvent présenté comme étant un élément essentiel dans la lutte contre les grands enjeux menaçant le DD (p. ex., la déforestation, l'impact des pesticides sur la santé et l'environnement, la lutte contre les changements climatiques, le bien-être animal). Le souci de « faire sa part » pour prévenir les crises imminentes ou protéger les générations futures est évoqué à travers une rhétorique parfois catastrophiste visant à mieux mettre en évidence la responsabilité sociale de l'organisation :

*Our food system is heading toward a crisis point in 2050, particularly for nutrition and sustainable food supply. The damage could become immutable if the global food industry does not take action now to limit the rise in global temperatures to below 2°C by 2030.* (Ajinomoto Co., Inc RA2021, p. 17-18)

*At Nestlé, we recognize the growing challenge and the collective responsibility to manage the world's resources for future generations. We therefore strive to protect our planet for future generations by enhancing the environmental performance of our operations.* (Nestlé Nigeria Plc RA2020, p. 004)

*To protect and repair our planet for a better tomorrow we have set targets to significantly reduce our carbon footprint, use more sustainable packaging, adopt stronger water stewardship and eliminate waste to landfill.* (Britvic PLC RA2021, p. 8)

Les données collectées auprès des entreprises implantées au Québec donnent des résultats assez similaires et montrent la volonté de nombreuses organisations de faire preuve de responsabilité sociale, voire de se montrer exemplaire. Ce souci d'exemplarité est souvent en lien avec les changements climatiques et l'urgence d'agir pour prévenir l'occurrence de catastrophes naturelles, qui sont largement relayées par les médias. Par exemple, les Aliments Maple Leaf soutiennent qu'elle est la première grande entreprise du secteur agroalimentaire à être devenue carboneutre en 2019 (Maple Leaf Foods, 2023). Cet accomplissement résulte d'un engagement plus large destiné à promouvoir une vision à long terme visant « *to be the most sustainable protein company on earth* » (Maple Leaf Foods, Integrated Report 2022, p. 1) et à prioriser les enjeux ESG plutôt que les objectifs strictement économiques : « *There are health, environmental and social issues that go beyond short-term profitability that must shape our business if we are to realize a sustainable future* » (Maple Leaf Foods, Integrated Report 2022, p. 101). Pour certaines PME, l'engagement pour le DD est au cœur de la mission de l'organisation et fait donc partie intégrante des valeurs de l'entreprise. C'est le cas par exemple des Fermes Lufa, une entreprise montréalaise qui vise à

promouvoir la production, la distribution et la consommation de produits « frais, locaux et responsables » (Les Fermes Lufa inc., 2023) grâce notamment à la culture de légumes sur des toits urbains. Entre autres choses, les toits verts permettent de réduire les îlots de chaleur dans les villes, de favoriser l’approvisionnement local et de réduire les risques liés aux achats sur les marchés internationaux de produits aux caractéristiques ou à la qualité parfois incertaines. Ce type d’engagement « missionnaire » répond au développement des « entreprises contributives » qui cherchent à avoir un impact positif sur la société et sur l’environnement, plutôt qu’à minimiser les risques et les impacts ESG (Héraud, 2018). Dans cette perspective, les risques ESG ne sont pas simplement gérés à travers des programmes spécifiques qui s’ajoutent aux activités habituelles, mais font au départ partie intégrante de la mission, des activités et de la culture de l’organisation. La plupart des répondants rencontrés ont exprimé une vision moins engagée sur les risques ESG, en soulignant que leur prise en compte répond surtout au devoir de l’entreprise, qui doit être un « bon citoyen corporatif ». Cependant, certaines organisations semblent, selon les gestionnaires interrogés, s’inscrire dans la mouvance des entreprises dites contributives ou à mission bienveillante :

« On a des valeurs, on a cinq fortes valeurs dans l’entreprise, puis je tiens qu’elles soient respectées, entre autres la responsabilité, puis la bienveillance, puis pour moi ça fait partie, je pense, de l’ADN de l’entreprise là. » (Transformateur; produits d’origine végétale)

« Moi, je pense que d’être un bon citoyen corporatif, c’est la motivation intrinsèque de l’organisation. Ça fait partie de nos valeurs. » (Transformateur; produits de boulangerie)

« Une de nos valeurs d’entreprise, c’est le respect de nos animaux, le respect de nos employés, le respect de nos clients, donc la valeur sociale rattachée à ça est super importante au niveau de notre transparence, notre authenticité, puis notre respect. Donc, on essaie d’être un bon joueur corporatif. » (Producteur-transformateur; protéines animales)

« On est une entreprise qui travaille dans le bio, donc ça fait partie de l’ADN un peu de l’entreprise de ne pas utiliser n’importe quel produit, puis de faire attention à ce que l’on fait. » (Transformateur; suppléments alimentaires)

« La conscience était quand même assez bien ancrée, on continue d’améliorer ce qu’on faisait, mais [...] ça faisait déjà partie, je pense, de l’ADN puis des valeurs dans l’entreprise. » (Transformateur; condiments)

« Pour ma part, par exemple, [...] on avait justement des valeurs sociales et environnementales très fortes. Donc, dans tous nos choix qu’on faisait, on devait se poser la question, est-ce que c’est bien ou pas bien ce qu’on veut faire par rapport à nos valeurs. » (Transformateur; produits d’origine végétale)

« Ça fait en sorte que je pense que c’est un peu une décision de devenir un bon citoyen corporatif de manière générale, que ce soit au niveau de l’environnement, que ce soit la façon dont on traite les membres de l’équipe, puis la clientèle, les achats, la façon d’acheter... » (Transformateur; boissons non alcoolisées)

### **3.1.2. Intégrer les enjeux ESG dans la stratégie de l’entreprise**

La deuxième motivation, mentionnée dans 28,9 % des rapports analysés, concerne l’intégration de la gestion des risques dans la stratégie de l’entreprise. Cette intégration répond à une vision à long terme visant à anticiper les tendances du marché et à améliorer la position concurrentielle de l’entreprise dans des secteurs en forte croissance, tels que les produits biologiques, sans pesticides, sans OGM, certifiés équitables, etc. L’engagement des entreprises à jouer un rôle de leader ou à se repositionner sur ce type de créneau réduit les risques ESG et donne plus de visibilité aux actions de DD à travers le développement de produits verts. En outre, la prise en compte des risques ESG est souvent associée à l’amélioration de la résilience d’une entreprise face aux risques de crises futures, notamment en ce qui concerne les changements climatiques et les perturbations de la chaîne d’approvisionnement. Les problèmes environnementaux (p. ex., sécheresses, pénuries d’eau, incendies) peuvent avoir un impact significatif sur la disponibilité, le prix et la qualité des produits agricoles utilisés par l’industrie agroalimentaire. La prise en compte de ces risques par la diversification des approvisionnements, la recherche d’ingrédients de substitution ou la restructuration des activités apparaît comme un enjeu stratégique majeur dans un secteur très

exposé aux changements climatiques et aux autres perturbations environnementales. Enfin, la prise en compte des risques ESG est souvent présentée comme une stratégie de survie, notamment pour les entreprises fortement dépendantes de ressources naturelles de plus en plus convoitées ou vulnérables en amont de la chaîne d’approvisionnement. Entre autres choses, la diminution des stocks de poissons, la pénurie d’eau potable dans certaines régions et la réduction des récoltes liée à des événements climatiques extrêmes sont mises en avant :

*We acknowledge that our company’s existence and resilience in the medium to long term depends on our ability to anticipate and respond to a complex web of interconnected risks, including risks arising from ESG factors related to environmental, social and governance issues that threaten our strategies and the achievement of our objectives.* (La Doria SpA RDD2020, p. 5)

*Climate change also affects water availability which can impact Danone’s operations as well as subsidiaries’ relationships with local stakeholders. The transition towards regenerative agricultural practices and ingredients availability as well as the climate efficiency of operations are key to adapt Danone’s business model to this environmental change building resilience, efficiency and consumer preference.* (Danone SA RA2020, p. 30)

Les motivations stratégiques ressortent également assez clairement dans les données des entreprises implantées au Québec. Les enjeux stratégiques mentionnés sont assez diversifiés et couvrent souvent la nécessité de s’adapter aux implications des changements climatiques ou de prendre en compte ces derniers dans le développement à long terme de l’entreprise. Par exemple, Saputo souligne l’importance de développer des scénarios d’avenir ainsi que les risques découlant de la chaîne d’approvisionnement : « *As part of our efforts to implement the TCFD recommendations, we recently carried out climate-related scenario analysis with a key focus on our supply chain risks* » (Saputo Inc., CDP Climate Change Questionnaire 2023, p. 28). Pour la plupart des répondants interrogés, les catastrophes naturelles et la pénurie de certaines ressources vont s’accroître dans les prochaines années. Le développement et la survie à long terme de l’entreprise supposent donc l’intégration des risques ESG dans leur stratégie. Si quelques répondants évoquent les risques économiques d’adopter un virage radical, la plupart soutiennent que les changements en cours sont irréversibles et que les risques ESG doivent être anticipés dès maintenant :

« Si on ne prend pas le bateau, on risque de se faire imposer des choses par rapport aux normes sociales, sociétales et environnementales et à la gouvernance. Et si on prend le risque d’aller de l’avant, on risque un peu, comme dans n’importe quoi, d’être trop en avance sur notre temps, de se mettre des exigences qui font que ça devient plus difficile que la concurrence finalement de faire des affaires et c’est difficile à justifier pour la clientèle parfois. » (Transformateur; condiments)

« Quand on voit ce qui se passe à la COP puis tout ça, les déclarations des leaders mondiaux en la matière, on a le sentiment de ne pas en faire assez, même si on n’arrête pas de décupler nos efforts dans ces champs d’expertise là. Donc, c’est sûr que ça va prendre une place croissante dans notre budgétisation, nos ressources financières, nos préoccupations, [...] nos ressources humaines... » (Transformateur; protéines animales)

« Je pense que [...] ça va juste augmenter, ça va juste s’accélérer avec les nouvelles générations, l’information, les situations qui peuvent se vivre, quand on voit ce qui se passe ailleurs dans le monde ou des situations qu’on vit ici au niveau climatique. Ben, ça aide à la prise en compte de certains enjeux. Donc, moi, je pense que ça va juste continuer de s’accélérer. » (Producteur; protéines animales)

« La motivation, c’est de se dire qu’on ne peut plus faire fonctionner une entreprise comme on le faisait il y a 30 ans. Aujourd’hui, à la vitesse à laquelle les changements s’opèrent... » (Transformateur; produits céréaliers)

« Les développements de produits sont faits en fonction de ce qui va être manquant dans les prochaines années. Tsé, en ce moment, on travaille beaucoup sur, mettons, des fruits de mer ou des poissons. On sait que, disons rendu en 2050, il va en manquer pour les humains.

[...] c'est sûr qu'on essaie de développer en fonction de l'avenir et non juste du présent. Fait que de ne pas voir juste ce qui est un besoin aujourd'hui, mais ce qui sera un besoin dans 5, 10, 20, 30 ans. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« Moi, je vois ça comme un investissement financier, mais un investissement au niveau social aussi, c'est certain. On n'a pas le choix à un moment donné là, avec tout ce qui se passe là [...]. Ça va tellement mal dans le monde, à tous les points de vue, ça n'a pas de bon sens. » (Producteur; protéines animales)

### 3.1.3. Répondre à des pressions externes croissantes

La troisième motivation, mentionnée dans 25,9 % des rapports analysés, est liée à la pression externe pour la prise en compte des risques ESG et à la nécessité de prévenir l'apparition de scandales susceptibles de ternir la réputation de l'entreprise ou de l'industrie dans son ensemble. En raison de l'accroissement des pressions sociales pour la prise en compte des questions de DD, les entreprises sont exposées à des pressions institutionnelles plus fortes de la part des gouvernements, des médias et du public en général. Les attentes ou les anticipations du marché sont également mentionnées. Environ 13,3 % des rapports soulignent les risques de perdre des parts de marché et de ne pas répondre aux nouvelles demandes des consommateurs si l'entreprise ne réduit pas son empreinte carbone ou l'utilisation de plastique non recyclable dans ses contenants dans les années à venir, ou si elle ne développe pas davantage de produits biologiques. Les pressions réglementaires sont également mentionnées dans 11,9 % des rapports. Entre autres, l'interdiction de certains types de contenants en plastique en Europe, la multiplication des mesures anticorruption par les gouvernements ou encore les réglementations de plus en plus strictes sur l'utilisation des pesticides est soulignée. Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autre choix que de mieux prendre en compte les risques ESG afin d'éviter des crises ou des scandales futurs dont les implications négatives (p. ex., sanctions pénales, baisse de la valeur de l'action, diminution des ventes, risque de fermeture de certains sites) sont mentionnées dans les divulgations. La gestion des risques ESG apparaît donc comme une nécessité pour garantir la licence sociale pour opérer et pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes, y compris les consommateurs :

*As awareness grows about the need for urgent action, failure to address and adapt to climate change poses a significant brand and reputational risk for all organizations. (Kerry Group PLC RA2020, p. 63)*

*If we are unsuccessful in reducing our plastics use and increasing recycled content in plastic packaging in line with customer demand and our own ambitions, this could further reduce the demand for some of the products we manufacture. (Refresco group BV RA2020, p. 37)*

Dans ce contexte, la gestion des risques ESG répond essentiellement à la nécessité de prévenir les coûts résultant de pressions externes, de non-conformités et de scandales pouvant ternir l'image de l'organisation et entraîner des poursuites judiciaires. Dans certains cas, les pressions proviennent de l'environnement immédiat de l'organisation. Par exemple, l'usine Sanimax de Lévis est l'objet de nombreuses plaintes en raison des odeurs résultant de ses activités de transformation de sous-produits animaux et de déchets alimentaires en divers produits, tels que des farines, des graisses, des aliments pour animaux ou encore des biocarburants (Carmichael, 2022; Nadeau, 2022). Cependant, les relations de voisinage et les externalités négatives sur l'environnement immédiat de l'entreprise sont rarement la principale source de pression. Les répondants interrogés ont surtout souligné les pressions provenant des clients et les risques de crises ou de scandales en lien avec les enjeux ESG. De façon intéressante, plusieurs répondants ont également souligné les pressions croissantes provenant des employés qui souhaitent que l'entreprise « fasse sa part », voire devienne exemplaire dans sa prise en compte des risques ESG :

« Ce n'est plus seulement la poursuite des profits, puis je pense que ce n'est pas ce qui motive non plus à 100 % les générations actuelles et futures. Fait que je pense qu'on est passé un peu à autre chose. Même si les profits, il faut quand même être réaliste là, puis comprendre que c'est nécessaire si on veut investir, puis on veut continuer à grandir, puis

si on veut continuer à s'améliorer. Mais ce n'est pas à n'importe quel prix. »  
(Transformateur, boissons non alcoolisées)

« Je vois des jeunes, des stagiaires, que je suis justement en train de passer en entrevue qui me posent des questions : qu'est-ce que vous faites pour le développement durable? Je trouve ça vraiment intéressant de voir leurs perspectives, puis leur souci de l'impact que peut avoir une entreprise. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« Je dirais qu'il y a une motivation définitivement réputationnelle [...] On parlait des enjeux de main-d'œuvre, donc d'attirer, de retenir le talent, le jeune talent qui maintenant choisit de plus en plus son employeur en fonction des valeurs. Donc, il y a définitivement une motivation à ce niveau-là également. » (Transformateur; protéines animales)

### 3.1.4. Améliorer les performances économiques

La quatrième motivation, qui apparaît dans 14,8 % des rapports analysés, concerne l'amélioration des performances financières et la réduction des coûts résultant d'une mauvaise gestion des risques ESG. Une bonne gestion de ces risques peut ainsi améliorer l'attractivité de l'entreprise pour les investisseurs et les possibilités de financement auprès des institutions financières, qui prennent de plus en plus en compte ce type de problématique. En outre, elle peut également contribuer à réduire les coûts associés à certains impacts environnementaux et sociaux. Les coûts liés aux procédures réglementaires, à la corruption sur certains marchés et à l'augmentation des polices d'assurance sont notamment mentionnés. L'importance d'atténuer ou de prévenir les coûts liés aux changements climatiques est également soulignée dans 10,4 % des rapports. Les informations sur ces risques comprennent les implications financières liées à la taxation des émissions de GES, à l'utilisation de combustibles fossiles, à l'achat de quotas d'émission sur les marchés du carbone et à la conformité avec les nouvelles réglementations dans ce domaine :

*A low carbon operation will significantly reduce operational cost from increasing carbon price and less dependence on non-renewable fuels enabling IOI to be more competitive where operational cost is concerned. (IOI Corp Bhd RDD2021, p. 30)*

*Failing to act on climate crisis may influence relationships with customers and attractiveness to investors. (Cloetta AB RA2020, p. 22)*

*A failure to comply with anti-corruption laws, trade sanctions and restrictions, or similar laws or regulations may have a material adverse effect on our business and financial results. (Brown-Forman Corp RA2021, p. 22)*

De façon paradoxale, si les risques ESG de l'entreprise sont bien réels et ne doivent pas être minimisés, leur gestion efficace ne se traduit pas seulement par des menaces et des coûts, mais aussi par des opportunités. D'une part, les mesures de gestion des risques sont souvent associées à une réduction de la dépendance envers des ressources ou des matériaux coûteux et fortement exposés aux risques ESG. Par exemple, diverses initiatives pour réduire la consommation d'eau dans des régions arides ou soumises à des risques de sécheresse sévères sont mentionnées. Le même type de remarque s'applique pour l'amélioration de l'efficacité énergétique et le remplacement des énergies fossiles par des énergies alternatives, en particulier dans des régions où des réglementations plus sévères sont en vigueur ou prévues. D'autre part, la gestion des risques ESG est présentée comme un moyen d'améliorer les relations avec les parties prenantes concernées par ces risques (p. ex., communautés avoisinantes, fournisseurs, gouvernements, ONG) et par la mise en place de mesures pour les prévenir. Les bénéfices d'une meilleure prise en compte des risques sociaux (p. ex., promotion des droits de la personne, mise en place de mesures pour réduire les risques de conflits avec les populations autochtones ou avec les fermiers locaux), en particulier sur la motivation des employés et sur l'image de l'organisation, sont souvent mentionnés. De façon générale, le fait de transformer les défis en opportunités tend à substituer les impacts négatifs possibles découlant de l'exposition de l'entreprise aux risques ESG par des effets positifs allégués résultant des bonnes pratiques mises en place pour relever les défis dans ce domaine :

*Managing this topic presents the opportunity to turn challenges and risks into climate-related opportunities for F&N, through cost savings, energy savings, alignment with*

*customer ambitions and support and contribution to the development of government policies.* (Fraser & Neave Holdings Bhd RDD2020, p. 080)

*The risk is particularly important for multinational companies like ours, operating across the world. Safeguarding and promoting human rights within our value chain creates the basic environment and conditions for our stakeholders, including our employees, to thrive and create value. Combined with a positive, inclusive culture and sound management, this provides the space and opportunity to fulfill our key business enablers of innovation, collaboration, continuous improvement, and execution.* (Philip Morris International Inc. RA2020, p. 69)

Cette vision plutôt optimiste de la gestion des risques ESG tend à prédominer dans les données collectées auprès des entreprises établies au Québec. Cette prédominance s'explique par deux principales raisons. En premier lieu, certaines entreprises ont fait des enjeux ESG un axe de développement, de différenciation et de croissance des revenus. La prise en compte des risques dans ce domaine fait donc partie intégrante de la stratégie de croissance de l'entreprise et représente donc avant tout une opportunité. C'est le cas, par exemple, des Industries Lassonde qui produisent et commercialisent diverses boissons non alcoolisées et qui ont mis en place une stratégie de DD qui s'articule autour de quatre principaux objectifs :

« Mettre en place une saine gouvernance ESG : se doter d'une structure de gouvernance et de processus pour gérer efficacement les considérations ESG.

Prendre soin de notre planète : se tourner vers l'avenir en priorisant des actions concrètes qui diminuent notre impact environnemental.

Prendre soin des gens : mettre le mieux-être, la santé et la sécurité de nos employés et employées et des communautés où nous opérons au cœur de nos actions.

Bâtir une chaîne d'approvisionnement durable : avoir un impact déterminant tout en étant le reflet de notre culture d'entreprise et de nos valeurs. » (Industries Lassonde inc., 2023)

En deuxième lieu, la mise en place de mesures pour la gestion des risques ESG tend à être, au départ, subordonnée aux objectifs économiques de l'entreprise en raison notamment des marges de profit limitées du secteur, de la nécessité d'assurer la survie de l'organisation dans un contexte économique incertain marqué par une forte inflation des produits alimentaires et des risques inhérents au lancement de produits « verts » ou « responsables » répondant aux besoins d'une clientèle assez ciblée :

« Les fonctions ESG, il faut que ce soit vu comme une manière d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, puis la rentabilité. Ça peut être contraignant, mais il ne faut pas que ça fasse couler l'entreprise. » (Transformateur; général)

« Les motivations sont à plusieurs niveaux, on va y aller avec le plus de base, je veux dire le côté financier, le côté que de gérer des aspects ESG, c'est aussi en général un retour sur l'investissement, donc de base une entreprise commerciale qui appartient à des actionnaires a une première responsabilité de générer un profit. » (Transformateur; protéines animales)

« Il y a les motivations de réussir aussi, de faire de l'argent au bout de ça, quand même. » (Transformateur; condiments)

« Mais je vous dirais depuis quelques mois avec l'inflation, on dit que les quatre P de l'alimentaire, c'est le prix, le prix, le prix, puis le prix. » (Transformateur; général)

« Puis après ça, les autres faiblesses, c'est que ça coûte tellement cher d'essayer de faire bien et puis de tout respecter que c'est difficile au niveau financier à un moment donné de faire valoir ces mesures-là. » (Transformateur; condiments)

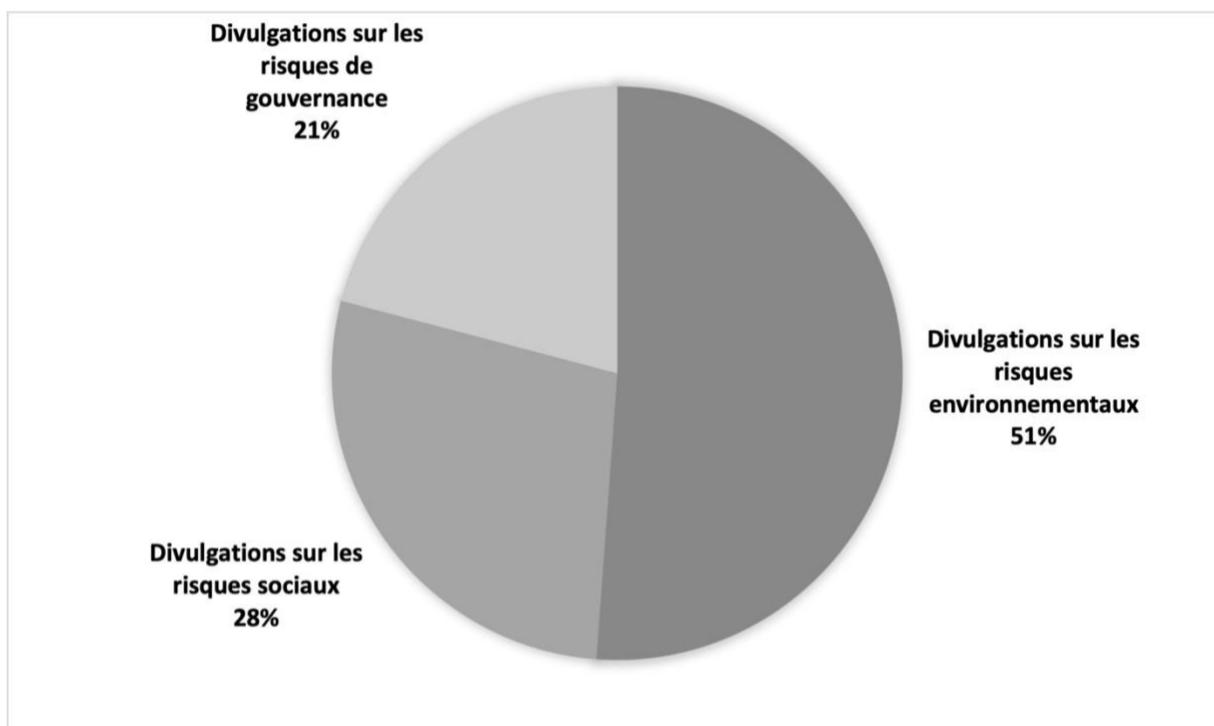
« Ce qui nous arrive depuis la pandémie, c'est que bon, il y a un manque de personnel [et] on a des gros défis de rentabilité. Fait que si ça demande en plus un investissement, que ce soit de temps, de mettre des choses en place et tout ça, ça prend absolument de l'aide financière pour pouvoir mettre ça en place. » (Transformateur; condiments)

« Des fois, trop niché devient aussi une problématique. Tu as beau développer, mais ça ne veut pas dire que ça va devenir intéressant pour la rentabilité. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

### 3.2. CARTOGRAPHIE DES RISQUES ESG DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

L'identification et la classification des principaux risques ESG sont essentielles pour mieux comprendre ces enjeux et y apporter des réponses appropriées. De plus, comme souligné précédemment, malgré l'importance des risques ESG, leur définition et leurs principales facettes demeurent assez floues pour la majorité des gestionnaires interrogés, en particulier en ce qui concerne les enjeux de gouvernance. Les résultats de l'étude, en particulier la catégorisation des données provenant des rapports analysés, ont permis de dresser une cartographie des principaux risques et de vérifier leur importance aux yeux des gestionnaires rencontrés. De façon générale, l'analyse des données montre que les risques ESG sont assez bien couverts dans les divulgations portant sur le DD, ce qui tend à indiquer que les entreprises étudiées souhaitent communiquer sur ces questions tout en projetant une image rassurante de contrôle et de gestion des risques à leurs parties prenantes. Cependant, la couverture des risques est très inégale selon le type d'enjeu et semble dépendre en partie de l'intensité des pressions externes ou des attentes sociales concernant des problèmes d'actualité fortement médiatisés, tels que les risques climatiques. Comme le montre la Figure 1, 51,2 % des passages analysés dans les rapports concernent les risques environnementaux, tandis que les risques sociaux et les risques de gouvernance représentent respectivement 27,9 % et 20,9 % des passages analysés.

**Figure 1. Divulgations sur les risques ESG par les entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale**



#### 3.2.1. Les risques environnementaux

Les informations sur les risques environnementaux couvrent six principaux enjeux : les émissions de GES, l'utilisation de l'eau, la consommation d'énergie, la gestion des déchets (y compris les emballages), l'impact des activités agroalimentaires sur les écosystèmes et l'impact des perturbations climatiques (voir le Tableau 2). Ces questions ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt interdépendantes. Certains risques largement couverts dans les rapports analysés ne sont pas spécifiques aux activités agroalimentaires. C'est le cas de la plupart des risques liés aux émissions de GES et à l'utilisation de l'énergie. Les exemples de risques divulgués pourraient facilement s'appliquer à d'autres secteurs d'activité : pression croissante des parties prenantes pour réduire l'empreinte carbone des activités et des produits de l'entreprise, augmentation des coûts d'acquisition des droits d'émission de GES sur les marchés du carbone, développement de la fiscalité dans ce domaine, risques et coûts liés à l'utilisation des combustibles fossiles, etc. La dépendance des activités agroalimentaires aux ressources naturelles et agricoles les rend particulièrement vulnérables, en raison de la disponibilité des matières premières qui est

susceptible d’être perturbée par les aléas climatiques. C’est notamment le cas des risques liés à l’utilisation de l’eau. La forte consommation d’eau dans les productions agroalimentaires et la nécessité d’une ressource de qualité dans certaines activités, comme la production de bière et de boissons non alcoolisées, augmentent considérablement les risques liés aux sécheresses et à la pollution de l’eau. Il en va de même pour les risques liés aux déchets et aux emballages. L’industrie alimentaire a en effet été la cible de campagnes de dénonciation assez virulentes quant à l’importance des emballages plastiques des entreprises agroalimentaires retrouvés dans le milieu naturel, y compris dans les océans. La mise en place de nouvelles réglementations dans ce domaine, particulièrement en Europe, est perçue comme un risque important dans 35,6 % des rapports. Les risques concernant les impacts sur les écosystèmes sont également étroitement liés aux pressions institutionnelles croissantes visant à limiter la déforestation et la perte de biodiversité liées aux chaînes d’approvisionnement agroalimentaire. Il est intéressant de noter que, bien que l’industrie agroalimentaire considère les émissions de GES comme un risque important (89,6 % des rapports analysés), la vulnérabilité des chaînes d’approvisionnement agroalimentaire au dérèglement climatique est le risque environnemental le moins souvent mentionné (67,4 % des rapports analysés). En général, la plupart des rapports analysés soulignent l’exposition particulièrement importante des entreprises agroalimentaires aux risques environnementaux sur lesquels les entreprises de ce secteur ont, selon les informations divulguées, relativement peu de contrôle :

*Erratic weather patterns, natural disasters and other shocks can and have impacted the origin countries of our raw agricultural materials.* (McCormick & Co Inc RDD2021, p. 91)

*Water is a key factor of production for ThaiBev, so the company could also potentially be affected by major water-related risks such as floods, droughts, and water pollution, all of which are also interrelated.* (Thai Beverage Public Co., Ltd. RDD2021, p. 61-62)

*We anticipate consumer sentiment, regulation and a global focus on plastic pollution will continue to elevate the issue of plastic sustainability.* (Altria Group Inc. RDD2020-21, Protect the Environment 2020-2021, p. 24)

*Of all our raw materials, cocoa is by far the most important given the large volumes we source in combination with the high risk of biodiversity loss through deforestation or harmful farming practices.* (Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG RDD2020, p. 43)

**Tableau 2. Les risques environnementaux dans le secteur agroalimentaire à l’échelle mondiale**

Enjeux environnementaux (96,3 % des rapports analysés)*	Principaux risques environnementaux dans les divulgations sur le DD**
Émissions de GES (89,6 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts associés au développement des bourses du carbone et à la taxation croissante des émissions de GES (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; Kerry Group PLC RA2020; Meiji Holdings Co., Ltd RA2021)</li> <li>- Changements de comportements des consommateurs qui préfèrent les aliments locaux et à faible émission de GES (p. ex., Bel SA RDD2020; Diageo PLC RA2021; Thai Beverage Public Co., Ltd. RDD2021)</li> <li>- Pressions des parties prenantes pour réduire l’empreinte carbone des activités et des produits agroalimentaires (p. ex., La Doria SpA RDD2020; Nestlé India Ltd. RA2020; Smithfield Foods, Inc. RDD2020)</li> <li>- Défis de l’adaptation des activités agroalimentaires aux règlements actuels ou futurs sur les enjeux climatiques (p. ex.,</li> </ul>

	<p>Coca-Cola Europacific Partners Plc RA2020; Darling Ingredients Inc. RDD2020-21; Marico Ltd RA2020-21)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements coûteux pour le renouvellement de la flotte de véhicules de transport en lien avec les engagements climatiques et/ou les nouveaux règlements dans ce domaine (p. ex., Ambev SA RA2020; Cloetta AB RA2020; Lotus Bakeries NV RA2020)</li> </ul>
Consommation d'eau (83,7 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte dépendance des activités agricoles et agroalimentaires aux ressources en eau potable (p. ex., Barry Callebaut AG RDD2020-21; Brown-Forman Corp RA2021; Kerry Group PLC RA2020)</li> <li>- Augmentation des coûts liés à l'utilisation et au traitement des eaux (p. ex., Coca-Cola HBC AG RA2020; Nestlé Nigeria Plc RA2020; Spadel SA RA2020)</li> <li>- Risques de pénuries d'eau liées aux épisodes de sécheresse dans certaines régions (p. ex., Asahi Group Holdings, Ltd. RA2020; Carlsberg AS RDD2021; Stauss Group Ltd. RDD2020)</li> <li>- Relocalisations des activités agroalimentaires et/ou agricoles dans des régions moins exposées aux pénuries d'eau (p. ex., Barry Callebaut AG RDD2020-21; IOI Corp Bhd RDD2021; Ulker Biskuvi Sanayi AS RDD2020)</li> <li>- Menaces liées à la production des politiques publiques, notamment celles visant à restreindre la consommation d'eau pendant certaines périodes (p. ex., BRF S.A. RA2020; Chocofabrikken Lindt &amp; Sprüngli AG RDD2020; Treasury Wine Estates Ltd RDD2021)</li> <li>- Risques liés à la qualité de l'eau nécessaire aux activités agroalimentaires et/ou aux rejets dans les effluents des entreprises (p. ex., Bega Cheese Ltd. RDD2021; Lamb Weston Holdings, Inc. RDD2021; Standard Foods Corp. RA2020)</li> </ul>
Consommation d'énergie (76,3 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de nouveaux investissements pour réduire ou éliminer l'utilisation des énergies fossiles (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; MHP SE RDD2020; Osotspa Public Co. Ltd. RA2020)</li> <li>- Augmentation du prix des énergies non renouvelables (p. ex., Bel SA RDD2020; Imperial Brands PLC RA2021; Raisio Oyj RDD2020)</li> <li>- Incertitudes accrues dans les approvisionnements énergétiques nécessaires à la production agroalimentaire (p. ex., BRF S.A. RA2020; Kerry Group PLC RA2020; Mowi ASA RA2020)</li> <li>- Coûts liés à la dépendance aux énergies fossiles de certaines installations (p. ex., Distell Group Holdings Ltd. RDD2021; Synlait Milk Ltd. RDD2021; Thai Beverage Public Co., Ltd. RDD2021)</li> </ul>
Déchets et emballages (71,9 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critiques croissantes de la pollution plastique provenant des entreprises agroalimentaires (p. ex., Hain Celestial Group, Inc RDD2021; McCormick &amp; Co Inc RDD2021; Tate &amp; Lyle PLC RDD2021)</li> <li>- Développement de normes et de politiques pour restreindre l'utilisation d'emballages à usage unique (p. ex., Refresco group BV RA2020; Ulker Biskuvi Sanayi AS RDD2020; Vitasoy International Holdings Ltd. RDD2020-21)</li> <li>- Pressions contre le suremballage et ses impacts sur la déforestation (p. ex., Altria Group Inc RDD2020-21; General Mills Inc RDD2021; Unibel S.A. RA2020)</li> <li>- Forte dépendance de l'entreprise aux emballages de plastique, de verre ou de carton et coûts liés au développement de matériaux</li> </ul>

	<p>plus durables (p. ex., Altria Group Inc RDD2020-21; Danone SA RA2020; Philip Morris International Inc. RA2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressions croissantes liées au gaspillage alimentaire et à ses impacts, notamment sur les enjeux climatiques (p. ex., Darling Ingredients Inc. RDD2020-21; Orkla ASA RDD2020; Ulker Biskuvi Sanayi A RDD2020)</li> <li>- Coûts liés à la gestion des résidus et aux activités de recyclage (p. ex., Ambev SA RA2020; Heineken N.V. RA2020; Stauss Group Ltd. RDD2020)</li> </ul>
Impacts sur les écosystèmes (68,9 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience par les consommateurs des impacts de certains produits alimentaires (p. ex., huile de palme, soja) sur la perte de biodiversité (p. ex., AAK AB RDD2020; Fonterra Co-operative Group Ltd. RDD2021; PT Austindo Nusantara Jaya Tbk. RDD2020)</li> <li>- Pressions institutionnelles contre la déforestation découlant des activités agricoles et agroalimentaires (p. ex., Associated British Foods PLC RDD2021; Grieg Seafood ASA RA2020; Swedish Match AB RA2020)</li> <li>- Développement d'espèces invasives et/ou de maladies menaçant les écosystèmes et les activités agroalimentaires (p. ex., COFCO International (HK) Ltd RDD2020; Ito En, Ltd. RA2020; Sapporo Holdings Ltd. RA2020)</li> <li>- Critiques des impacts des pesticides, des engrais chimiques et des OGM sur les écosystèmes (p. ex., Campbell Soup Co RDD2021; Suntory Holdings Ltd. RDD2021; Vranken-Pommery Monopole SA RA2020)</li> </ul>
Impacts des dérèglements climatiques (67,4 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence accrue des événements climatiques extrêmes susceptibles de perturber les chaînes d'approvisionnement agroalimentaire (p. ex., Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.S. RDD2020; Fraser &amp; Neave Ltd. RDD2021; The Hershey Co. RDD2020)</li> <li>- Variabilité accrue du prix des produits alimentaires en raison des perturbations environnementales (p. ex., Budweiser Brewing Co. APAC Ltd. RDD2020; HKScan Oyj RA2020; The a2 Milk Co. Ltd. RA2021)</li> <li>- Dépendance de l'entreprise à la production agricole en provenance de régions particulièrement vulnérables aux changements climatiques (p. ex., Compañía Cervecerías Unidas SA RDD2020; Deoleo SA RDD2020; McCormick &amp; Co Inc RDD2021)</li> <li>- Difficultés d'approvisionnement pour certains aliments en raison des perturbations climatiques (p. ex., sécheresses, inondations) (p. ex., Arca Continental, S. A. B. de C. V. RA2020; General Mills Inc RDD2021; Vitasoy International Holdings Ltd. RDD2020-21)</li> <li>- Vulnérabilité de certaines installations agroalimentaires aux catastrophes climatiques (p. ex., proximité avec des rivières ou des zones inondables) (p. ex., British American Tobacco p.l.c. RDD2020; Diageo PLC RA2021; Vranken-Pommery Monopole SA RA2020)</li> <li>- Risque de rupture soudaine des approvisionnements agroalimentaires en raison de certains événements climatiques extrêmes (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; Brown-Forman Corp RA2021; The a2 Milk Co. Ltd. RA2021)</li> </ul>

	- Impacts économiques et logistiques du déplacement des zones de production de certains fruits et légumes en raison des changements climatiques (p. ex., Treasury Wine Estates Ltd RDD2021; Vranken-Pommery Monopole SA RA2020)
--	---

\*% des rapports couvrant ce risque; \*\*Les exemples mentionnés ici ne sont pas exhaustifs

L'importance des risques environnementaux pour les entreprises implantées au Québec peut être illustrée par de nombreux exemples. Les dérèglements climatiques et leurs impacts sur les activités agroalimentaires sont régulièrement commentés dans les médias québécois, et le renforcement de la résilience des systèmes alimentaires représente un enjeu majeur pour la province (Ouranos, 2023). Par exemple, la sécheresse de 2021 a eu un impact majeur sur la production de blé printanier et sur les entreprises qui en dépendent (Reuters, 2021). Entre autres choses, elle a entraîné une augmentation du prix de certains produits, notamment les pâtes alimentaires (Williams, 2021). La même remarque s'applique pour les risques d'inondations et de pluies excessives comme celles observées à l'été 2023, qui sont accentués par les changements climatiques et qui peuvent affecter l'approvisionnement de certaines denrées nécessaires à l'industrie agroalimentaire (Saba, 2023). Comme l'indique le rapport annuel des Aliments Maple Leaf :

*The ingredients used in the Company's plant protein products are vulnerable to adverse weather conditions and natural disasters, such as floods, droughts, frosts, earthquakes, hurricanes and pestilence. Adverse weather conditions and natural disasters can lower crop yields and reduce crop size and quality, which in turn could reduce the available supply of, or increase the price of, quality ingredients.* (Maple Leaf Foods Inc., Annual Report to Shareholders 2022, p. 24)

La protection contre certains risques physiques peut exiger des investissements significatifs. Par exemple, Bimbo Canada a investi 10 millions de dollars pour la construction d'un imposant mur entourant l'usine de gâteaux Vachon, située à Sainte-Marie en Beauce, afin de protéger les installations contre les risques récurrents d'inondation (Gosselin, 2021). La plupart des répondants interrogés ont exprimé leur inquiétude par rapport aux impacts des dérèglements climatiques sur les activités de leur organisation en soulignant la forte exposition de l'industrie agroalimentaire en général à ce type de risque. D'autres types de risques environnementaux, en particulier la dépendance de l'industrie agroalimentaire aux emballages plastiques, leurs impacts majeurs sur les écosystèmes et les pressions sociales croissantes associées à cet enjeu planétaire, ont également été fréquemment soulignés :

« Je dirais que le volet E, le volet environnement, que ce soit les changements climatiques, puis encore là des deux côtés, autant l'impact de notre industrie sur le climat et l'impact que le climat va avoir sur notre industrie. » (Transformateur; protéines animales)

« Pour l'instant, les gros enjeux, c'est surtout tout ce qui est *packaging*, les emballages. Donc c'est tout l'aspect, c'est l'aspect recycler les emballages, puis il y a un gros enjeu. » (Transformateur; général)

« Les risques ESG les plus importants? [...] on est dans une industrie où le *packaging* est important, puis il y a quand même une forte consommation d'énergie puis une production de GES pour la fabrication de ces *packaging*-là. » (Transformateur; condiments)

« Mon opinion, c'est que l'industrie agroalimentaire est très exposée aux risques ESG en ce moment. Pour moi, c'est surtout quand on parle de l'industrie laitière ou l'industrie, en anglais, on l'appelle le *livestock*-là, où il y a un focus sur les impacts climatiques et biodiversité de ce type d'agroalimentaire-là. » (Transformateur; protéines animales)

« Puis deuxièmement, côté environnemental, tout le suremballage et tout ça [...] Moi, je suis ce qui est demandé, je n'ai pas le pouvoir de dire : je ne fais plus de sac, maintenant ça va être dans un emballage X qui est plus environnemental. » (Transformation; condiments)

« Oui, le suremballage, qui est vraiment un problème, la gestion des déchets qui est vraiment un très grand problème, le choix des intrants... » (Transformateur; produits d'origine végétale)

### 3.2.2. Les risques sociaux

Les informations sur les risques sociaux couvrent un large éventail d'enjeux qui peuvent être regroupés autour de cinq principaux thèmes : les droits de la personne et l'approvisionnement responsable, les conditions de travail (y compris la santé et la sécurité), la responsabilité des produits, le bien-être animal et les questions liées à la consommation de viande, ainsi que l'approvisionnement local (voir le Tableau 3).

**Tableau 3. Les risques sociaux dans le secteur agroalimentaire à l'échelle mondiale**

<b>Enjeux sociaux des rapports analysés)*</b>	<b>Principaux risques sociaux dans les divulgations sur le DD**</b>
Droits de la personne et approvisionnement responsable (82,2 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressions sociales contre le recours au travail forcé et/ou au travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaire (p. ex., Campbell Soup Co RDD2021; Mondelez International, Inc. RDD2020; Unibel S.A. RA2020)</li> <li>- Développement de politiques publiques contre le recours à des fournisseurs ou à des sous-traitants qui violent certains droits de la personne (p. ex., Beshom Holdings Bhd. RDD2021; Fraser &amp; Neave Ltd. RDD2021; Tiger Brands Limited RDD2021)</li> <li>- Mouvement de pressions concernant les droits des populations autochtones affectées par les activités de l'entreprise (p. ex., Associated British Foods PLC RDD2021; Keurig Dr Pepper, Inc RDD2020; PT Austindo Nusantara Jaya Tbk. RDD2020)</li> <li>- Mouvements de boycotts contre les produits ou les entreprises suspectés de ne pas respecter certains droits de la personne (p. ex., Asahi Group Holdings, ltd. RA2020; Fraser &amp; Neave Ltd. RDD2021)</li> </ul>
Santé, sécurité et conditions de travail dans l'organisation (63,7 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques pandémiques et impacts de la Covid-19 sur la santé et la sécurité des employés (p. ex., Fraser &amp; Neave Ltd. RDD2021; Marie Brizard Wine &amp; Spirits SA RA2020; Yakult Honsha Co., Ltd. RDD2021)</li> <li>- Incidence des changements climatiques sur la santé, y compris celle des employés (p. ex., absentéisme, nouvelles maladies, épisodes de chaleur extrême, événements météorologiques extrêmes) (p. ex., Britvic PLC RA2021; Diageo PLC RA2021; Japan Tobacco Inc. RA2020)</li> <li>- Risques d'interruption de la production en lien avec des incidents concernant la santé et la sécurité dans l'entreprise ou chez ses fournisseurs (p. ex., Anheuser-Busch InBev SA/NV RDD2020; Bega Cheese Ltd. RDD2021; Yakult Honsha Co., Ltd. RDD2021)</li> <li>- Augmentation de la surveillance des gouvernements et des parties prenantes sur les questions de santé et de sécurité au travail (p. ex., Bel SA RDD2020; Cola Europacific Partners Plc RA2020; Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. RA2020)</li> <li>- Impacts du manque de formation et de sensibilisation des employés sur la prise en compte des enjeux ESG (p. ex., Bega Cheese Ltd. RDD2021; Monster Beverage Corp RDD2020; Raisio Oyj RDD2020)</li> <li>- Impacts des conditions de travail sur la productivité et la pérennité des activités (p. ex., Atria Oyj RDD2020; Suntory Holdings Ltd. RDD2021; Thai Beverage Public Co., Ltd. RDD2021)</li> </ul>

Responsabilité et sécurité des produits (47,4 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques pour la santé liés à des aliments avariés ou à une contamination bactérienne (p. ex., BRF S.A. RA2020; Pulmuone Co., Ltd. RA2020; Smithfield Foods, Inc. RDD2020)</li> <li>- Risques liés au manque de traçabilité des produits alimentaires (p. ex., ADM Hamburg AG RDD2020; Campbell Soup Co RDD2021; IOI Corp Bhd RDD2021)</li> <li>- Menaces de poursuites et/ou de perte de confiance des consommateurs en raison des risques pour la santé de certaines substances chimiques utilisées ou de la contamination toxique de certains produits (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; Pernod Ricard SA RA2020-21; PT Hanjaya Mandala)</li> <li>- Détérioration de la qualité des produits liée à des problèmes d'entreposage et/ou de transport (p. ex., Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.S. RDD2020; Mowi ASA RA2020; Nestlé India Ltd. RA2020)</li> <li>- Enjeux liés à l'étiquetage des produits et/ou à leur mauvaise utilisation par les consommateurs (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; HKScan Oyj RA2020; Viña Concha y Toro S.A. RDD2020)</li> </ul>
Bien-être animal et produits à base de viande (24,4 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critiques croissantes des impacts de la consommation de protéines animales sur les changements climatiques, la déforestation et/ou la perte de biodiversité (p. ex., Atria Oyj RDD2020; Fonterra Co-operative Group Ltd. RDD2021; Unibel S.A. RA2020)</li> <li>- Menaces de maladies infectieuses pour les activités d'élevage liées notamment à la densité des animaux et/ou à leur mode d'alimentation (p. ex., Bakkafrost PF RDD2020; Grieg Seafood ASA RA2020; The a2 Milk Co. Ltd. RA2021)</li> <li>- Impacts des dérèglements environnementaux sur la santé des animaux d'élevage (p. ex., Anadolu Efes Bakkafrost PF RDD2020; Biracilik ve Malt Sanayii A.S. RDD2020; Meiji Holdings Co., Ltd RA2021)</li> <li>- Pressions institutionnelles pour favoriser le bien-être animal (p. ex., Atria Oyj RDD2020; Bel SA RDD2020; The a2 Milk Co. Ltd. RA2021)</li> <li>- Risques de boycott de certains produits ou de sabotage d'installations impliquées dans la transformation de la viande (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; BRF S.A. RA2020; Unibel S.A. RA2020)</li> </ul>
Approvisionnement local (19,3 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertitudes concernant la pérennité des approvisionnements alimentaires internationaux (p. ex., Beshom Holdings Bhd. RDD2021; Marico Ltd RA2020-21; Stauss Group Ltd. RDD2020)</li> <li>- Difficultés à trouver des sources d'approvisionnement locales de qualité et/ou économiques (p. ex., Bakkafrost PF RDD2020; Health &amp; Happiness (H&amp;H) International Holdings Ltd. RDD2020; Ulker Biskuvi Sanayi AS RDD2020)</li> <li>- Pressions croissantes pour favoriser des aliments locaux et peu transformés (p. ex., Heineken N.V. RA2020; Hilton Food Group PLC RA2020; Marico Ltd RA2020-21)</li> </ul>

\*% des rapports couvrant ce risque; \*\*Les exemples mentionnés ici ne sont pas exhaustifs

Contrairement à d'autres thèmes, les informations sur les risques sociaux liés à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail (p. ex., les risques de pandémie, les effets des changements climatiques sur la santé) ne semblent pas être spécifiques aux activités agroalimentaires. Cependant, ces activités semblent particulièrement vulnérables aux risques liés aux droits de la

personne (p. ex., dénonciations, poursuites judiciaires, critiques dans les médias) en raison du recours fréquent, dans certaines régions, au travail des enfants ou au travail forcé pour la production des ingrédients utilisés par les entreprises agroalimentaires (Centre international de solidarité ouvrière, 2020). Les liens étroits entre la santé et l'alimentation rendent également les entreprises de ce secteur particulièrement exposées aux risques liés à la responsabilité et à la sécurité des produits. Les scandales fréquents dans ce domaine (p. ex., viande avariée, lait contaminé, étiquetage trompeur) soulignent l'importance pour les entreprises agroalimentaires de contrôler la qualité des produits, leur traçabilité et la transparence des informations communiquées aux consommateurs. Bien que les questions d'approvisionnement local ne semblent pas spécifiques à l'industrie agroalimentaire, elles sont étroitement liées au développement des certifications concernant l'origine des produits, à la tendance des consommateurs à préférer les aliments locaux, et à la critique croissante des aliments transformés dont l'origine et la composition ne sont pas toujours claires. Enfin, les risques liés au bien-être animal et à la consommation de viande semblent de plus en plus prégnants et sont spécifiques à certaines activités agroalimentaires. Comme pour les risques environnementaux, la communication sur les risques sociaux met l'accent sur le caractère global de ces risques, qui concernent le plus souvent l'ensemble de l'industrie agroalimentaire et ses fournisseurs plutôt que les activités spécifiques de l'entreprise :

*We are subject to risks affecting the food industry in general, including those arising from contamination or deterioration of food, nutritional and health-related concerns, consumer product liability claims, product tampering and sabotage, possible unavailability and liability insurance expenses, public perception of product safety.* (BRF S.A. RA2020, p. 41)

*An uncontrollable animal disease outbreak would cause substantial losses to the entire industry. It would lead to restrictions in the trade and export of animals, meat and animal-based products.* (Atria Oyj RDD2020, p. 20)

*A 'red flag' was triggered relating to the company's use of factories in China for contract manufacturing—a high-risk sector for human rights and modern slavery issues.* (British American Tobacco p.l.c. RDD2020, p. 72)

À l'image des questions environnementales, l'actualité et la gravité des enjeux sociaux peuvent être illustrées par divers exemples en lien avec le secteur agroalimentaire québécois. Entre autres choses, le bien-être animal est l'objet de pressions croissantes dénonçant les conditions d'élevage intensif des poulets et des porcs ou encore le transport et l'abattage des animaux (Boutros, 2023; Tanguay, 2021; Tremblay, 2020). Ces pressions ne concernent pas seulement les producteurs en amont de la chaîne d'approvisionnement, mais peuvent toucher l'ensemble des acteurs de la filière, comme en témoignent l'occupation de certains établissements de restauration rapide par des militants écologistes dénonçant la souffrance animale ou encore les manifestations devant des étalages de viande des épiceries pour des raisons similaires (M., 2022; Pirro, 2020). Les conditions de vie et de travail des ouvriers agricoles peuvent également être fortement critiquées comme dans le cas, très médiatisé, de la situation des travailleurs étrangers recrutés par les Serres Demers (Éthier, 2021; Lavigne et Robert, 2021), des grandes chaînes de distribution accusées de vendre des aliments issus du travail forcé dans des pays en développement (Centre international de solidarité ouvrière, 2019; Miville-Dechêne, 2021; Szeto et al., 2021) ou encore des industriels du chocolat (p. ex., Nestlé, Mars, Cargill, Mondelez) accusés de contribuer à l'exploitation des enfants dans la cueillette et la transformation des fèves de cacao (Boisvert, 2013; Davis Plüss et Reusser, 2020; Thibodeau, 2021). Bien que, à notre connaissance, aucun scandale de grande ampleur lié à ce type d'enjeu n'ait affecté les activités d'une entreprise implantée sur le territoire québécois, plusieurs répondants ont reconnu l'existence d'un tel risque et la difficulté, voire l'impossibilité de contrôler les conditions de travail en amont des chaînes d'approvisionnement. Cependant, dans la plupart des cas, les gestionnaires rencontrés sont surtout préoccupés par des risques plus traditionnels associés notamment à la qualité des produits distribués (p. ex., risques d'allergie, de rupture de la chaîne de froid, d'intoxication), à la résilience des chaînes d'approvisionnement, à la pénurie de main-d'œuvre et à la santé-sécurité des travailleurs. Les préoccupations dans ce domaine sont surtout centrées sur le métier et la raison d'être des

entreprises de transformation alimentaire. Comme le rappelle un répondant : « Ce qu'on achète, c'est du vivant, c'est de la nature. Les entreprises sont proches de la nature [...] N'oubliez pas, c'est ce que vous mettez en bouche, donc il faut s'assurer du caractère sain et nutritif de ce qu'on met en bouche » (Transformateur; général). Les risques associés à la sécurité alimentaire concernent donc la raison d'être des entreprises qui, pour la plupart, ont logiquement mis en place les mesures nécessaires pour prévenir les incidents dans ce domaine. Concernant les approvisionnements, la crise de la Covid-19 a montré la vulnérabilité des chaînes logistiques internationales et a accentué l'insistance sur les produits alimentaires cultivés ou fabriqués au Québec, notamment pour des raisons socioéconomiques (p. ex., soutien à l'économie, maintien des emplois) et environnementales (réduction des impacts associés au transport). Cependant, de nombreux répondants ont émis des réserves sur la pertinence et la fiabilité des approvisionnements locaux pour des raisons de disponibilité de certains produits, de compétitivité des fournisseurs, de proximité géographique avec des produits américains ou ontariens, ou encore de fiabilité incertaine des appellations sur l'origine des produits. Le manque de confiance concernant l'origine des produits et les abus dans ce domaine a été mis en lumière dans divers secteurs agroalimentaires, comme celui des spiritueux. Bien que les producteurs québécois de ce secteur se soient apparemment multipliés au cours des dernières années et que certains d'entre eux aient adopté une stratégie d'intégration verticale, les approvisionnements, de même que les activités de distillation et de production, sont très souvent situés en dehors de la province, contrairement à ce que peuvent laisser entendre les logos ou les étiquettes susceptibles de tromper le consommateur sur la provenance des produits (McEvoy, 2023). Les entretiens réalisés montrent également l'interdépendance des risques sociaux associés aux conditions de travail dans l'entreprise et à la pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, la difficulté de recruter et de retenir la main-d'œuvre qualifiée incite les entreprises à améliorer leurs conditions de travail et donc à réduire certains risques sociaux :

« Quand j'ai commencé, ce qu'on entendait comme message, c'était la sécurité, c'est important, mais c'était comme pas la priorité. Mais je vois de plus en plus dans les entreprises, surtout qu'on a des pénuries de main-d'œuvre, fait que de bien encadrer nos employés pour pouvoir [...] les conserver. » (Transformateur; suppléments alimentaires)

« Il y a un manque de main-d'œuvre, mais je pense que, si on regarde l'ensemble du monde, on a quand même un traitement je pense qui est correct. Puis, avec les années aussi, ça s'est amélioré, selon moi, les conditions de travail des gens. » (Transformateur; condiments)

« À cause du manque de main-d'œuvre, on recrute des gens qui arrivent d'un peu partout sur la planète, du Mexique, du Guatemala, d'Indonésie. *Name it*. Ces gens-là, on s'assure [...] de les accueillir du mieux possible, de les encadrer du mieux possible, de parler leur langue, donc on a recruté des gens aussi qui sont là pour les accompagner. On est très soucieux du bien-être des employés, parce que c'est une valeur fondamentale. » (Transformateur; produits céréaliers)

« Puis, même pour mon équipe, même s'il n'y a pas de position claire de mes administrateurs, je suis pro-télétravail justement pour tous les avantages, puis pas juste carboneutralité. Quand on parle, au niveau social, de favoriser les employés, favoriser un équilibre travail-famille. Ben ça, ça fait partie des choses auxquelles je crois. » (Producteur; fruits et légumes)

« C'est sûr qu'aujourd'hui, c'est un peu fou là. Je pense que les entreprises vont recruter, puis ils vont payer ou ils vont donner des avantages de plus en plus élevés pour essayer d'amener du monde chez eux, fait que ça devient une guerre un peu. » (Transformateur; condiments)

« On essaie aussi avec les employés de faire une bonne conciliation, aujourd'hui on ne dit même plus travail-famille, mais travail-vie personnelle. Je pense qu'il y a un volet social à ça. » (Producteur-transformateur; protéines animales)

### 3.2.3. Les risques de gouvernance

Les risques liés à la gouvernance sont les plus difficiles à définir et sont rarement abordés de manière explicite dans les rapports analysés. Ces risques concernent des questions managériales

transversales qui recourent souvent des aspects sociaux, à savoir l'organisation des droits et des responsabilités au sein de l'organisation, les relations avec les parties prenantes, et la jonction entre les aspects éthiques et juridiques (Simberova et al., 2012; Wieland, 2005). Plus précisément, ils sont associés aux responsabilités de la direction et du conseil d'administration, aux relations parfois conflictuelles avec les parties prenantes et à la prise en compte de leurs attentes, à l'adaptation de l'organisation aux pressions institutionnelles, aux menaces de poursuites judiciaires à l'encontre de l'entreprise, à la prévention des risques de corruption, et à la mise en œuvre de règles éthiques dans l'organisation, y compris pour l'ÉDI (Escrig-Olmedo et al., 2010; Simberova et al., 2012; Wahid, 2019; Wieland, 2005). Sur la base de ces caractéristiques, les informations sur les risques de gouvernance divulguées dans les rapports peuvent être regroupées en cinq thèmes principaux (voir le Tableau 4) : la gestion des relations avec les parties prenantes, l'adaptation aux réglementations sur les enjeux ESG ou aux nouvelles politiques publiques dans ce domaine, l'adaptation de l'organisation aux pressions institutionnelles et aux attentes du marché, les risques de corruption et de conflits d'intérêts, et la gestion des questions liées à l'ÉDI.

**Tableau 4. Les risques de gouvernance dans le secteur agroalimentaire à l'échelle mondiale**

Enjeux de gouvernance (83,7 % des rapports analysés)*	Principaux risques de gouvernance dans les divulgations sur le DD**
Relations avec les parties prenantes (57,0 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menaces pour l'image de l'entreprise et/ou du secteur liées à la sensibilisation croissante des parties prenantes aux enjeux ESG (p. ex., Chocoladefabriken Lindt &amp; Sprüngli AG RDD2020; Davide Campari-Milano NV RDD2020; J-Oil Mills, Inc. RA2020)</li> <li>- Risques liés à la divulgation d'informations peu transparentes ou répondant mal aux attentes des parties prenantes envers les enjeux ESG (p. ex., Ajinomoto Co., Inc RA2021; Nestlé (Malaysia) Bhd. RDD2020; Raisio Oyj RDD2020)</li> <li>- Défis liés à l'application insuffisante des codes de bonne conduite et des politiques ESG dans l'organisation et/ou chez les fournisseurs (p. ex., Arca Continental, S. A. B. de C. V. RA2020; Keurig Dr Pepper, Inc RDD2020; Simonds Farsons Cisk PLC RA2020-21)</li> <li>- Conflits avec certaines parties prenantes ou difficultés à prendre en compte leurs attentes (p. ex., Fraser &amp; Neave Ltd. RDD2021; IOI Corp Bhd RDD2021; The Coca-Cola Co. RDD2020)</li> <li>- Impacts des pressions exercées sur le prix des produits alimentaires sur les fournisseurs et sur la sécurité des approvisionnements (p. ex., Cloetta AB RA2020; Orkla ASA RDD2020; Spadel SA RA2020)</li> </ul>
Respect des réglementations et adaptation aux nouvelles politiques publiques (50,4 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défis et coûts liés au développement de nouvelles politiques publiques, notamment sur les enjeux climatiques et les droits de la personne (p. ex., ADM Hamburg AG RDD2020; Davide Campari-Milano NV RDD2020; Yakult Honsha Co.,Ltd. RDD2021)</li> <li>- Risques liés à l'instabilité politique ou aux désaccords avec les autorités (p. ex., Diageo PLC RA2021; PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk RA2020; United Malt Group Ltd. RA2021)</li> <li>- Risques de poursuites liés aux règlements actuels ou futurs sur les divers enjeux ESG (p. ex., Boston Beer Co., Inc. RA2020; KT&amp;G Corp RA2020; McCormick &amp; Co Inc RDD2021)</li> <li>- Imprévisibilité de la réglementation et/ou difficultés à s'adapter à son évolution (p. ex., Asahi Group Holdings, ltd. RA2020; Mowi ASA RA2020; Viña Concha y Toro S.A. RDD2020)</li> </ul>
Adaptation de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation aux changements dans les préférences des consommateurs (p. ex., produits plus sains, biologiques, locaux) (p. ex., Carlsberg AS</li> </ul>

<p>aux pressions institutionnelles et aux changements du marché (46,7 %)</p>	<p>RDD2021; Grupo Herdez, S.A.B. de C.V. RA2020; Viña Concha y Toro S.A. RDD2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit entre les activités principales de l'organisation (p. ex., production de boissons alcoolisées, de tabac, d'aliments transformés contenant beaucoup d'additifs) et les pressions institutionnelles sur les enjeux ESG (p. ex., Pernod Ricard SA RA2020-21; Royal UNIBREW AS RA2020; Scandinavian Tobacco Group AS RDD2020)</li> <li>- Défis liés à l'adaptation à des traditions religieuses et à des normes culturelles différentes (p. ex., AAK AB RDD2020; Asahi Group Holdings, ltd. RA2020; Suntory Holdings Ltd. RDD2021)</li> </ul>
<p>Corruption et conflits d'intérêts (44,4 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques de poursuites ou de menaces pour la réputation de l'entreprise liés à l'importance de la corruption et de la criminalité dans certaines régions et/ou à la faiblesse de la réglementation dans ce domaine (p. ex., Brown-Forman Corp RA2021; Health &amp; Happiness (H&amp;H) International Holdings Ltd. RDD2020; Yakult Honsha Co.,Ltd. RDD2021)</li> <li>- Menaces liées à des conflits d'intérêts, notamment dans l'attribution de contrats auprès de certains fournisseurs (p. ex., Fonterra Co-operative Group Ltd. RDD2021; MHP SE RDD2020; Tiger Brands Limited RDD2021)</li> <li>- Prise en compte de nouveaux règlements contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'évasion fiscale (p. ex., Beshom Holdings Bhd. RDD2021; Carlsberg AS RDD2021; Refresco group BV RA2020)</li> </ul>
<p>Égalité, diversité et inclusion (ÉDI) (34,8 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de représentation des femmes et des minorités dans l'organisation, en particulier dans l'équipe de direction et le conseil d'administration (p. ex., Asahi Group Holdings, ltd. RA2020; Britvic PLC RA2021; Molson Coors Beverage Co. RDD2021)</li> <li>- Discrimination, intimidation et harcèlement auprès des femmes, des travailleurs migrants et/ou des personnes LGBTQIA+ (p. ex., Arca Continental, S. A. B. de C. V. RA2020; British American Tobacco p.l.c. RDD2020; Pulmuone Co., Ltd. RA2020)</li> <li>- Lacunes à combler en matière d'autonomisation des femmes et des minorités (p. ex., Barry Callebaut AG RDD2020-21; Mondelez International, Inc. RDD2020; The Coca-Cola Co. RDD2020)</li> </ul>

\*% des rapports couvrant ce risque; \*\*Les exemples mentionnés ici ne sont pas exhaustifs

Contrairement aux risques environnementaux, les risques de gouvernance ne sont pas spécifiques aux activités agroalimentaires, car ils sont moins liés à la nature des activités de l'entreprise et à leurs impacts qu'à ses pratiques internes et aux processus d'adaptation aux contraintes institutionnelles. Cependant, les informations divulguées en ce qui concerne la gouvernance soulignent les défis importants que ce processus d'adaptation soulève pour les entreprises agroalimentaires, notamment en raison de l'évolution rapide des contraintes réglementaires qui pèsent sur ce secteur et des nouvelles attentes de parties prenantes, y compris les consommateurs, en matière d'alimentation durable :

*Our operations are subject to potential transition risks triggered by for instance new carbon-related regulations and shift in consumer preferences. These risks might impact how the Company can operate its business and interact with its stakeholders. This could imply direct financial impact in the form of increased compliance costs, or decreased revenue due to reduced demand for our products. (Swedish Match AB RA2020, p. 28)*

*The risk of business partners being complicit in unethical practices such as bribery, corruption, fraud, money laundering, or anti-competitive behaviour. Impacts occur mostly in the supply chain. (Cloetta AB RA2020, p. 159)*

Les données collectées dans le contexte québécois reflètent, dans l'ensemble, les résultats des analyses de contenu des rapports des entreprises à l'échelle mondiale du secteur, bien que certains risques, comme ceux liés à la corruption et aux conflits d'intérêts, aient été assez peu mentionnés. Les risques de poursuites ou d'enquêtes liées au non-respect de certains règlements environnementaux ou sociaux semblent particulièrement importants dans le secteur agroalimentaire, probablement en raison des nombreuses normes à respecter dans ce domaine (p. ex., sécurité alimentaire, homologation des produits, étiquetage, utilisation des pesticides), du nombre élevé de PME œuvrant dans la production et la transformation alimentaires, et de la nature même des activités qui touche directement le vivant et donc les écosystèmes assurant la subsistance des plantes et des animaux. Pour vérifier cette supposition, nous avons analysé les données sur les condamnations en matière environnementale du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (2023) couvrant la période de janvier 2020 à mars 2022<sup>1</sup>. Selon cette analyse, les entreprises de transformation alimentaire et les exploitations agricoles représentent plus de 40 % des infractions à la Loi sur la qualité de l'environnement. Bien que le secteur agroalimentaire représente une part significative des infractions, ces dernières concernent essentiellement des PME qui ne sont pas nécessairement bien informées des règlements et qui sont condamnées à payer des pénalités relativement modestes. Par exemple, en février 2022, l'entreprise familiale Les Aliments Livabec Foods Inc., qui produit divers types de légumes marinés dans son usine de Saint-Patrice-de-Sherrington, a été condamnée à une amende de 19 971 \$, car :

« l'entreprise a exploité une industrie de transformation de légumes susceptible de résulter en une émission, un dépôt, un rejet de contaminants dans l'environnement ou une modification de la qualité de l'environnement, sans avoir obtenu préalablement un certificat d'autorisation du Ministère, contrevenant ainsi à l'article 115.37 de la Loi sur la qualité de l'environnement. » (Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, 2022)

Dans l'ensemble, les répondants soulignent davantage les effets pervers du nombre et de la complexité des règlements s'appliquant au Québec et au Canada par rapport à d'autres régions que les risques liés au non-respect de certains règlements en lien avec les enjeux ESG. La difficulté à s'adapter aux normes réglementaires ou à anticiper les changements dans ce domaine est également mentionnée. Plusieurs répondants jugent que certains règlements sont peu adaptés à la situation des PME et tendent à favoriser les grandes entreprises qui peuvent exercer un lobbying important dans le développement de normes qui leur sont favorables ou qu'elles peuvent plus facilement appliquer. Ce type de position a été médiatisé dans différents dossiers comme celui du règlement proposé par les Producteurs d'œufs d'incubation du Québec, qui tend à limiter la production artisanale (Beaudoin, 2022). Cependant, le manque de réglementation ou de directives claires, en particulier concernant l'étiquetage des produits et la prolifération des appellations parfois douteuses sur l'origine des produits, leur caractère biologique, vert, responsable, etc., a été fortement critiqué, de même que les tendances au *greenwashing* que cela entraîne. Selon plusieurs répondants, les abus, voire les fraudes dans ce domaine sont nombreux et reflètent des stratégies marketing visant à s'adapter en surface aux attentes des consommateurs concernant des produits alimentaires durables, sans pour autant mettre en place les changements que cela suppose dans la composition des produits, leur provenance, leur homologation, leur emballage, leur transport, entre autres. :

« Sachant comment que les usines où il y a de la viande peuvent être traitées, il y a beaucoup de monde qui vont vérifier là au niveau de l'Agence canadienne d'inspection, fait que ça, je pense que c'est bien fait. Mais là, on n'est pas à l'abri de rien. Encore très peu risqué de ce côté-là, en tout cas au niveau canadien. Quand je parle, c'est tout le temps canadien, québécois, c'est très peu. Ce qui vient de l'extérieur, par contre, ça, j'ai des gros

---

<sup>1</sup> Les condamnations concernent le plus souvent des infractions commises plusieurs années auparavant.

doutes, parce que les normes ne sont pas du tout pareilles, puis ça triche un petit peu plus. Ça triche beaucoup même. » (Transformateur; produits de boulangerie)

« Je pense qu’il faut éviter la multiplication de logos et d’allégations de toutes sortes. À un moment donné, ça ne veut plus rien dire, puis les gens ne s’y retrouvent plus, ça c’est certain. » (Transformateur; condiments)

« Comment combattre le *greenwashing*? Je n’ai pas d’idée là, parce que c’est vaste un peu là. [...] Même dans des entreprises qui ont des politiques un peu louables, il peut y avoir des initiatives qui sont clairement de l’ordre du *greenwashing* qui viennent se mêler au reste. » (Transformateur; produits céréaliers)

« Les normes sont extrêmement sévères au Canada, donc les risques qu’il y ait une erreur d’étiquetage, peu importe la raison [...] Bien qu’il y ait de la révision, puis tout ça, mais il y a toujours un risque par rapport à ça. Surtout en étant une petite entreprise, on n’a pas les moyens des gros, donc on a toujours un risque. » (Transformateur; produits d’origine végétale)

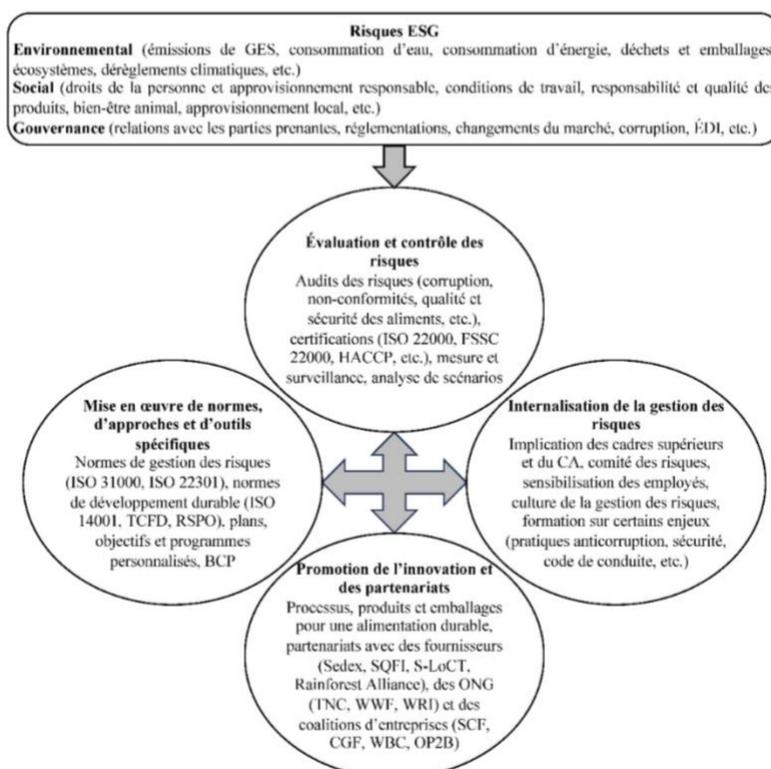
« Les fraudeurs, il y en a, puis des erreurs aussi, ça existe. C’est ben plate là quand tu penses manger du doré puis que finalement c’est du pangasius ou je ne sais pas quoi là, mais je veux dire, il n’y a pas d’enjeux de sécurité alimentaire là-dessus, selon moi » (Transformateur; condiments)

« Moi, quand je travaillais dans la partie arômes alimentaires, on avait des fraudes sur même les molécules. On achetait des molécules de vanilline soi-disant naturelle, mais la fraude, elle est très loin quoi, ils étaient capables de faire croire aux équipements de contrôle que la vanilline était naturelle, donc il faut aller chercher loin. » (Transformateur; produits céréaliers)

### 3.3. LA GESTION DES RISQUES ESG

La plupart des rapports analysés fournissent des informations sur les mécanismes mis en place pour gérer les risques ESG. Au total, les informations collectées sur cette question couvrent une grande variété de pratiques qui peuvent être regroupées en quatre catégories principales : l’identification et le suivi des risques, l’internalisation de la gestion des risques, la mise en place d’outils spécifiques, et les mesures économiques ou opérationnelles de prévention des risques (voir la Figure 2).

**Figure 2. Gestion des risques ESG par les entreprises agroalimentaires à l’échelle mondiale**



### 3.3.1. Évaluation et contrôle des risques ESG

La gestion des risques commence par la mise en place de mesures appropriées pour identifier et suivre les principales menaces auxquelles les entreprises sont exposées. La mesure la plus courante, mentionnée dans 81,5 % des rapports analysés, est la surveillance ou l'évaluation des risques. Ces audits peuvent porter sur des enjeux ESG spécifiques, tels que les risques de corruption dans différentes filiales ou installations, les risques de non-conformité des fournisseurs avec les politiques de DD de l'entreprise ou l'exposition des installations aux risques climatiques. Toutefois, les audits de risques les plus fréquemment mentionnés dans les rapports concernent la qualité et la sécurité des aliments. La plupart des entreprises ne réalisent pas elles-mêmes ces audits, mais exigent l'adoption de certifications ou de normes dans ce domaine pour tout ou partie de leurs fournisseurs, pour des installations spécifiques ou pour certaines filiales. Les principales normes mentionnées dans les rapports sont spécifiques à la sécurité des produits alimentaires. Certaines entreprises mentionnent la norme ISO 22000 sur les systèmes de gestion de la sécurité des denrées alimentaires, le système Food Safety System Certification 22000 ou FSSC 22000 – un système similaire à ISO, mais reconnu par la Global Food Safety Initiative (GFSI) –, ou la norme Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP). Des normes plus générales, telles que les International Featured Standards (IFS), sont également utilisées dans les audits de risques. Bien que ce type de norme intègre des enjeux importants (p. ex., la fraude alimentaire, la non-conformité réglementaire, les risques de contamination des produits), il ne permet pas de couvrir la grande diversité des risques ESG ni d'évaluer leur importance afin de hiérarchiser les mesures à mettre en œuvre. Pour répondre à ce besoin, 44,4 % des rapports soulignent la réalisation d'analyses de matérialité, qui visent à identifier les risques ESG les plus saillants pour l'entreprise. Cependant, les méthodes d'analyse de matérialité utilisées ne sont presque jamais mentionnées, y compris la prise en compte éventuelle des points de vue des parties prenantes. Environ 31,9 % des rapports mentionnent la mise en place d'indicateurs liés à certains risques ESG. Toutefois, les entreprises sont rarement explicites sur la question ou se limitent à mentionner quelques indicateurs de performance en matière de DD (et non de risques), tels que les émissions de GES selon les *scopes* 1, 2 ou 3. La complexité, les incertitudes et les aspects qualitatifs des risques ESG expliquent probablement aussi les références faites dans 36,3 % des rapports analysés à la méthode des scénarios, qui permet une analyse plus complète de la vulnérabilité de l'entreprise à la survenance de différents types d'incidents ou de crises :

*Based on the scenario analysis findings, we have integrated climate risk management into our Enterprise Risk Management framework by considering the impact of climate change on each of our principal risks. (Imperial Brands PLC RA2021, p. 63)*

*In 2021, we conducted a thorough qualitative scenario analysis working with all of our business units across our supply chain and commercial functions for a truly holistic understanding of the significant climate risks we face. (Britvic PLC RA2021, p. 52)*

« Une approche qualitative a été privilégiée basée essentiellement sur la formalisation de scénarios de corruption spécifiques à chacune des filiales du Groupe Bel en tenant compte de facteurs exogènes aggravants le cas échéant. » (Unibel S.A. RA2020, p. 54)

L'analyse des données provenant des entreprises établies au Québec montre que l'identification des risques ESG repose rarement sur une démarche systématique et clairement formalisée, à l'exception de quelques grandes entreprises. Dans l'ensemble, les entreprises qui ont mis en place des mesures dans ce domaine publient également des rapports de DD ou divulguent des informations plus ou moins détaillées sur ces questions sur leur site Web, dans leurs rapports d'activité, ou dans d'autres documents formels. L'évaluation des risques ESG est donc étroitement liée aux pratiques de divulgation qui supposent le développement d'indicateurs de performance pouvant être utilisés pour faire un suivi de ces enjeux. Les mesures mises en place par les grandes entreprises établies au Québec sont similaires à celles répertoriées dans l'analyse des rapports des entreprises à l'échelle mondiale : élaboration d'une matrice de pertinence, développement de scénarios sur l'évolution des grands enjeux ESG, intégration de certains indicateurs ESG dans le tableau de bord de l'entreprise, mise en place de programmes de suivi des risques, etc. Par exemple,

Molson Coors a développé, en collaboration avec une firme de consultants (Corporate Citizenship), une démarche d'évaluation des risques qui semble assez sophistiquée et qui pourrait éventuellement être reproduite par les organisations qui disposent de davantage de ressources humaines et financières :

*Corporate Citizenship first compiled a list of 24 current and emerging responsibility issues most relevant to Molson Coors and the beverage industry. The list was informed by global trends and drivers, as well as sector and sustainability reporting frameworks, such as the UN SDGs, DJSI, CDP and SASB. Corporate Citizenship then conducted interviews with 17 internal leaders from the across the global business and surveyed over 100 stakeholders to understand their views on how Molson Coors should prioritize key sustainability issues; address opportunities and risks; and where we should allocate resources to support our business in the next 3-5 years.*

*Findings from both internal and external perspectives were analyzed to develop a ranking of each issue's relative importance to our stakeholders and its relative impact on the business. The findings are mapped on the following Materiality Matrix and identify High, Medium or Low priorities. (Molson Coors Beverage Company, 2023)*

Les entretiens menés auprès des gestionnaires d'entreprises québécoises montrent cependant que, pour la plupart des organisations agroalimentaires, ce type d'analyse globale et systématique des risques est peu réaliste. De façon générale, les réponses sur ce sujet ont surtout mis en lumière les difficultés à adopter une démarche rigoureuse de mesure et de suivi des risques, plutôt que des exemples clairs de « bonnes pratiques » dans ce domaine. Ces difficultés sont notamment liées à la complexité des risques ESG, aux défis du développement d'indicateurs fiables et à la taille de la plupart des organisations du secteur. En premier lieu, comme indiqué précédemment, les risques ESG sont souvent mal compris et représentent, pour beaucoup d'organisations, un nouveau défi qui va certainement exiger beaucoup de temps et d'efforts afin d'être bien appréhendé. En deuxième lieu, les démarches de divulgation des risques ESG dans les PME sont souvent inexistantes ou embryonnaires. L'analyse des risques, lorsqu'elle existe, se limite donc le plus souvent aux enjeux financiers qui sont appréhendés à partir d'informations comptables traditionnelles dans le souci d'assurer la pérennité de l'entreprise. En troisième lieu, les entreprises manquent clairement de temps, de ressources et de compétences pour faire la mesure et le suivi des risques ESG. Selon plusieurs répondants, si les risques ESG sont bien réels, ils demeurent relativement « invisibles » pour les gestionnaires en raison de la difficulté à les mesurer et de leur impact à plus long terme que les risques financiers. L'attention des dirigeants se porte donc naturellement sur des risques qui semblent plus immédiats, plus « visibles » et qui ne concernent pas uniquement les enjeux ESG, comme ceux liés à la pénurie de main-d'œuvre. Malgré ces difficultés, un nombre croissant d'entreprises met en place des indicateurs visant à faire un suivi de risques ou des enjeux fortement médiatisés, en particulier ceux liés aux changements climatiques. Bien que, dans la plupart des cas, des cibles et des mesures concrètes de réduction des émissions de GES ne soient pas encore mises en place, la plupart des gestionnaires québécois interrogés ont souligné l'importance d'atteindre la carboneutralité dans un horizon plus ou moins rapproché. La consommation d'énergie et l'utilisation de l'eau, qui sont relativement faciles à mesurer, sont également souvent mentionnées. Cependant, la plupart des autres risques ou enjeux ESG n'est pas l'objet d'un suivi précis même si la majorité des gestionnaires reconnaissent qu'ils sont l'objet de préoccupations croissantes :

« On évalue beaucoup de choses à l'interne. On est sur un programme de carboneutre, [...], mais pas nécessairement de l'entreprise au complet, mais on est en train de travailler sur ça tranquillement pour y aller *step by step*. » (Transformateur; boissons alcoolisées)

« On fait beaucoup de travail en ce moment au niveau des risques au niveau des changements climatiques, comment ça va impacter notre organisation. Fait que ça, je dirais que [...] c'est probablement un des plus complexes. » (Transformateur; protéines animales)

« Ton impact financier, des fois, tu peux le voir dans l'immédiat. C'est une colonne de chiffres plus précis, puis dans l'environnement, l'impact [de] ma production que je fais aujourd'hui, ben peut-être que ça va être juste dans cinq ans, dans 10 ans, dans 20 ans qu'on

va voir vraiment l'effet néfaste ou bonne qu'on a eu sur notre environnement. »  
(Transformateur; suppléments alimentaires)

« C'est des calculs qui seraient, comment je pourrais dire ça, trop complexes à mettre en place pour notre échelle de type de produits. Fait que, comme je te dis, on y va plus globalement vers où est-ce qu'on veut aller. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« C'est clair qu'on va faire une analyse environnementale qu'on a déjà initiée. Par exemple, on a un ingénieur spécialisé en gestion énergétique qui travaille depuis six mois sur le recueil de toutes les données de consommation d'énergie, électricité, gaz et autres. Là, il est en train de faire des recueils de *data* pour la consommation d'eau. Donc l'idée, ça va être, site par site, d'identifier un petit peu nos impacts environnementaux. »  
(Transformateur; produits céréaliers)

### 3.3.2. Internalisation de la gestion des risques ESG

La mise en œuvre de mesures de gestion ou de prévention des principaux risques ESG identifiés implique des décisions souvent importantes de la part des dirigeants et du conseil d'administration : mise en œuvre d'une politique favorisant les critères d'ÉDI lors du recrutement, diversification des principales sources d'approvisionnement, lancement de nouveaux produits, retrait de certains marchés présentant un risque élevé de corruption, etc. Environ 46,7 % des rapports analysés soulignent le rôle du conseil d'administration dans la gestion des risques. Cette implication se justifie par les enjeux stratégiques de la prise en compte des risques ESG, qui peuvent menacer les activités de l'entreprise et même sa survie en cas de crise majeure ou de scandale. Elle s'explique également par les obligations fiduciaires du conseil d'administration, qui doit minimiser les risques et prendre des décisions dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. L'engagement des dirigeants est également mentionné dans 45,2 % des rapports analysés. Cet engagement se fait souvent par l'intermédiaire de comités de gestion des risques présidés par le PDG et rendant compte directement au conseil d'administration. Certains comités sont spécifiquement chargés des questions de DD et des risques dans ce domaine. D'autres ont une vocation plus large et prennent également en compte d'autres questions, telles que les audits ou la gestion des risques en général. L'objectif principal de ces comités, qui sont composés de cadres supérieurs, est de démontrer aux parties prenantes la responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que la responsabilité de ses cadres. Ils favorisent également l'internalisation de la gestion des risques ESG dans l'ensemble de l'organisation. L'importance de sensibiliser à ces questions les employés de l'entreprise – et pas seulement les cadres supérieurs ou les départements de DD – ainsi que les principaux fournisseurs, a été mentionnée dans environ 37,0 % des rapports analysés. Certaines entreprises mentionnent la nécessité de développer une culture de gestion des risques afin d'éviter les incidents ou les problèmes qui pourraient avoir des conséquences graves pour l'ensemble de l'organisation. D'autres soulignent l'importance d'une approche transversale, impliquant toutes les fonctions et tous les cadres intermédiaires de l'entreprise. L'importance de la formation des employés, de la direction et des fournisseurs est également mentionnée dans 51,9 % des rapports analysés. La formation liée aux risques ESG est souvent axée sur un enjeu spécifique, tel que la mise en œuvre d'un nouveau code de conduite. Par exemple, certaines entreprises déclarent avoir mis en place des programmes de formation pour lutter contre la corruption pour tous leurs employés ou pour ceux qui sont directement impliqués dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En général, la divulgation d'informations sur l'internalisation de la gestion des risques tend à projeter une image plutôt rassurante d'intégrité et de gestion responsable, tout en reconnaissant implicitement la gravité des enjeux ESG :

*In 2018-2019 we trained on anti-corruption and COBC over 30,000 employees, which was 98.9% of total employees. (Coca-Cola HBC AG RA2020, p. 105)*

*AB Agri provides training to every new employee about the risks of modern slavery in the supply chain during induction training. (Associated British Foods PLC RDD2021, p. 15)*

*A culture of strong business ethics is central to our ability to create shared value for shareholders, stakeholders, consumers and society at large. Doing the right thing with*

*credibility and consistency both minimises risks and strengthens relationships.* (Nestlé Malaysia Bhd. RDD2020, p. 77)

*In recent years, we have striven to improve this process and create the culture of risk management needed to integrate ESG issues and risks into strategic decision-making and objective-setting; this is the only way forwards to evolve towards a truly sustainable economic, social, environmental and political system.* (La Doria SpA RDD2020, p. 5)

Les grandes entreprises implantées au Québec ont mis en place des mesures similaires à celles observées dans l'analyse des rapports des entreprises à l'échelle mondiale pour internaliser la prise en compte des risques ESG dans la gestion quotidienne : engagement du conseil d'administration, mise en place de programmes de formation et de sensibilisation, création de comités, etc. Ces mesures sont parfois assez structurées, en particulier dans les entreprises qui ont intégré la prise en compte des risques ESG dans leur stratégie. C'est le cas des Industries Lassonde inc. qui a mis en place plusieurs comités et groupes de travail pour faciliter cette intégration et qui a assez clairement défini les rôles et les responsabilités pour la gouvernance des enjeux ESG à différents niveaux de l'organisation (p. ex., conseil d'administration, comité de gouvernance, comité de direction). Cette clarification des responsabilités encourage la prise en compte de ces questions par la haute direction et dans les pratiques des différentes unités. Par exemple, au plus haut niveau de l'entreprise :

« [L]e conseil d'administration a la responsabilité d'adopter un cadre de pratique ESG et de superviser l'alignement de la stratégie de développement durable avec la stratégie globale de l'organisation. Le conseil a confié à son comité de gouvernance la responsabilité de recommander l'adoption d'un cadre de pratique ESG et d'en superviser la mise en application ainsi que la divulgation. » (Industries Lassonde inc., Rapport ESG 2022, p. 15)

La plupart des gestionnaires rencontrés ont souligné l'importance de l'engagement de la haute direction et/ou du conseil d'administration pour l'internalisation de ces enjeux. La même remarque s'applique pour l'implication de l'ensemble des employés de l'organisation, en particulier ceux dont le travail quotidien peut avoir un impact significatif sur certains enjeux ESG critiques : gestion des approvisionnements, recherche et développement, emballages et écoconception, etc. Cependant, cette démarche est très rarement formalisée, en particulier dans les PME et, dans la majorité des cas, les discours sur la mobilisation interne semblent s'apparenter davantage à des déclarations de principes reposant sur des évidences vertueuses que sur une démarche mise en place de façon plus substantielle :

« Je trouve qu'on travaille un peu trop en silo encore. Malgré tout le travail qu'on a fait, des fois, les gens sont peut-être un peu trop pris dans leur quotidien, la production, et cetera, donc c'est dur de les sortir de leur contexte. Mais bon, changer une culture organisationnelle, c'est quelque chose qui se fait sur plusieurs années, donc ça devient de mieux en mieux. Mais je pense qu'il y a encore du travail à faire là-dessus. » (Transformateur; protéines animales)

« Le plus gros défi, c'est de s'assurer qu'on est capable d'intégrer toutes ces notions dans nos processus et que ça devienne notre façon de travailler. C'est ça le plus gros défi. [...] Ce que j'ai vu dans des expériences passées, c'est qu'on dit, par exemple, on fait de la santé-sécurité, ben les gens, ils travaillent, puis quand ils ont le temps, ils font de la santé-sécurité. » (Transformateur; produits céréaliers)

« Je pense que le plus important, c'est d'être conscientisé, puis le fait que les entreprises sont dans un processus d'amélioration. Voilà, moi, je pense que c'est ça le but [...] On le voit en termes d'efficacité énergétique. La meilleure façon d'améliorer l'efficacité énergétique, c'est par des bonnes pratiques. Ce n'est pas de changer les machines, c'est les pratiques des employés. Donc, c'est ça, c'est de sensibiliser les employés et tout le monde à des bonnes pratiques. » (Transformateur; général)

« La structure n'est pas en place actuellement. Donc, pour l'instant, il n'y a pas grand-chose, mais la structure que j'ai proposée, ce que je vous disais, c'est un comité de gestion, l'ensemble des gestionnaires formé aux bonnes pratiques de développement durable

adaptées à leurs processus, puis une explication, une communication sur les objectifs, le pourquoi, le comment. Puis, ensuite, au niveau des employés, ben pareil, on va certainement donner une explication, en tout cas une formation à l'ensemble des employés. » (Transformateur; produits céréaliers)

### **3.3.3. Mise en œuvre de normes, d'approches et d'outils spécifiques pour la gestion des risques ESG**

Certains rapports analysés soulignent l'importance d'une approche globale, systématique et intégrée de la gestion des risques ESG. Toutefois, les informations sur la manière dont cette approche est mise en œuvre sont le plus souvent évasives. Il est surprenant de constater qu'une seule entreprise (Bega Cheese Ltd. RDD2021) mentionne l'utilisation de la norme ISO 31000 sur la gestion des risques, qui est pourtant la norme de référence pour une approche globale et intégrée des risques (Lalonde et Boiral, 2012; Olechowski et al., 2016). De même, la norme ISO 22301, qui repose sur une approche systématique pour la résilience des organisations face aux risques et aux perturbations susceptibles de menacer la continuité de leurs activités, n'est mentionnée que par une seule entreprise (Coca-Cola Icecek AS RA2020). Les lignes directrices du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sur la gestion des risques ESG est mentionnée dans quatre rapports. La norme ISO 14001, qui est beaucoup plus largement adoptée par les organisations, est directement utilisée pour gérer les risques ESG dans seulement 12,6 % des rapports analysés. Bien que cette norme ne soit pas axée sur la gestion des risques, elle contient quelques recommandations de base pour intégrer l'identification et la prise en compte des risques environnementaux. Toutefois, contrairement à la norme ISO 31000, ces recommandations restent très générales, voire évasives, et la norme ISO 14001 souligne que « *there is no requirement for formal risk management or a documented risk management process* » (ISO, 2015, p. 23).

Certaines normes axées sur des risques ESG plus spécifiques sont également mentionnées par les entreprises. C'est notamment le cas des lignes directrices de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), mentionnées dans 41,5 % des rapports analysés. La TCFD demande aux entreprises de décrire la façon dont elles identifient et évaluent les risques liés au climat, les mesures mises en place pour gérer ces risques et la façon dont ces pratiques sont intégrées dans la gestion globale des risques de l'entreprise (TCFD, 2023). D'autres normes, qui proposent des mesures pour gérer les risques liés à des activités ou à des produits alimentaires spécifiques, telles que la norme RSPO (Table ronde sur l'huile de palme durable), sont également utilisées. Toutefois, ces normes ne proposent pas une approche globale des risques ESG, mais ciblent seulement des enjeux spécifiques. Pour certaines entreprises, une approche globale des risques semble avoir été mise en œuvre sans utiliser de normes ou de lignes directrices reconnues, mais plutôt par le biais de plans, d'objectifs et de programmes spécifiques à l'organisation et relativement peu structurés. Par exemple, 56,3 % des organisations mentionnent la mise en œuvre de plans de gestion des risques, mais la plupart du temps sans donner de détails sur les objectifs – à l'exception notable des questions climatiques, qui sont relativement bien couvertes – ou sur les pratiques réellement mises en place. Les exercices de simulation, qui sont pourtant essentiels pour tester la capacité des entreprises à gérer les risques et les incidents critiques, sont mentionnés dans seulement sept des rapports analysés. En général, les mesures de gestion des risques semblent viser principalement à assurer la continuité des activités et à améliorer la résilience de l'organisation face aux risques ESG. Le concept de plan de continuité des activités (PCA; aussi appelé BCP de l'anglais *business continuity plan*) est utilisé dans 20,0 % des rapports analysés pour décrire cette approche, qui peut être appliquée à une grande variété de risques (p. ex., pénurie d'eau, inondation, sécheresse, pandémie, contamination alimentaire, rupture d'approvisionnement, crise sociale) :

*We implement both physical and non-physical measures to address flooding risks. As a non-physical measure, we are formulating BCP in consideration of the water risk of each business site.* (Meiji Holdings Co., Ltd RA2021, p. 54)

*Business continuity plans are also in place to mitigate any operational interruption due to extreme weather events.* (ITC Ltd. RDD2021, p. 46)

*The Group formulated specific business continuity plans (BCPS) after the influenza pandemic in 2009 and the Great East Japan Earthquake in 2011. (Kirin Holdings Co., Ltd. RA2021, p. 65)*

*Working with teams across the business, we develop business continuity plans and resilience arrangements to ensure the delivery of our products and services no matter what the cause of disruption. This is to protect our people, our environment, our reputation and our overall financial condition. (Coca-Cola Europacific Partners Plc RA2020, p. 47)*

Les analyses dans le contexte québécois montrent des différences particulièrement marquées entre les grandes et les petites entreprises. Les premières mettent généralement en place des approches plus globales et plus structurées pour la gestion des enjeux ESG et des risques dans ce domaine : adoption de normes de type ISO 14001, élaboration de codes de bonne conduite, mise en place de cibles et de plans de réduction des GES vérifiés par le programme SBT (Science Based Targets), mise en place de pratiques de divulgation conformes au standard du GRI (Global Reporting Initiative) et/ou de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), etc. L'adoption de normes et de certifications de produits aide aussi les entreprises à mettre en place certaines mesures de gestion des risques et à faire reconnaître ces initiatives auprès du public, y compris les clients. Par exemple, afin de promouvoir l'agriculture durable et répondre aux risques de plus en plus médiatisés liés à l'utilisation de certains produits phytosanitaires, Bonduelle (maintenant Nortera) a lancé en 2021 une gamme de produits (Arctic Gardens) avec la mention « testé pour les résidus de pesticides », qui repose sur la vérification par des laboratoires indépendants de la présence de plusieurs centaines de résidus de pesticides (Cameron, 2021; Levac, 2021). En revanche, les pratiques adoptées par les PME sont beaucoup plus informelles en raison notamment du manque de ressources et d'expertise pour adopter des normes qui peuvent être relativement lourdes et coûteuses. Malgré la diversité des outils de gestion, des normes et des lignes directrices susceptibles d'aider les entreprises à structurer leur démarche de gestion des risques ESG, plusieurs répondants ont souligné le besoin d'avoir des lignes directrices claires et des exemples précis de bonnes pratiques dont ils pourraient s'inspirer. Les pratiques dans ce domaine tendent cependant à se structurer de plus en plus, notamment à travers la mise en place de normes qui ne sont pas spécifiquement destinées à la gestion des risques ESG ni aux spécificités des activités agroalimentaires, mais qui proposent un ensemble de bonnes pratiques permettant de mieux gérer des enjeux critiques. C'est le cas en particulier de la certification B Corp, dont la pertinence a été mentionnée par plusieurs répondants. Contrairement aux normes génériques de type ISO 14001, qui reposent sur la mise en place d'un système de gestion formalisé basé sur les principes du management traditionnel (planifier, organiser, diriger, contrôler) et appliqué aux aspects environnementaux, la certification B Corp couvre une assez grande diversité d'enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance qui sont assez clairement identifiés : engagement envers les parties prenantes, transparence de la gouvernance, équité salariale, diversité et inclusion, minimisation de la consommation d'énergie et d'eau, engagement communautaire, etc. L'intérêt des gestionnaires de PME pour cette norme – qui a aussi été adoptée par quelques grandes entreprises comme Danone – reflète la stratégie d'un nombre croissant d'entreprises visant à transformer les risques ESG en opportunités d'amélioration permettant, à travers la certification B Corp, de structurer des pratiques de DD et de se positionner auprès des consommateurs et du public en général comme une organisation à contribution positive pour la société. Ainsi, depuis 2020, plusieurs entreprises québécoises du secteur agroalimentaire, comme Cook it, La Fourmi Bionique, 2,0 alimentaire Inc., Le Manoir du Café, La Maison Orphée Inc. ou encore Sirop & Cie Inc., ont adopté cette certification (B Corp, 2023). Plusieurs petites organisations à mission sociale comme Alvéole (services éducatifs en lien avec les abeilles et la production de miel « durable ») ou encore Toucan (utilisation des technologies de l'information pour lutter contre l'insécurité alimentaire) ont également adopté cette certification (Allimann, 2021; Alvéole, 2023). Cependant, cette vision optimiste des normes et des certifications n'est pas partagée par tous les répondants, et plusieurs ont rappelé les contraintes, notamment en termes de temps et de ressources, qui freinent la mise en place d'initiatives plus structurées en matière de gestion des risques ESG :

« Les faiblesses qu'on a? Manque de temps, manque de ressources pour être capable de mener les choses à bien. On a fait notre certification B Corp, on la vit, mais c'est quand même du travail de s'assurer qu'on continue d'avancer dans la démarche. » (Transformateur; condiments)

« J'ai fait un peu le tour [...] pour voir ce qui existait, je suis tombé sur des documents du BNQ sur les approches en développement durable, mais avec toute une boîte à outils. Mais, à part ça, c'est tout ce que j'ai observé là. J'ai vu un programme d'aide, mais qu'ils avaient clôturé. Mais je ne sais plus comment ça s'appelait. Mais, non, je n'ai pas fait de recherches très poussées là-dessus. » (Transformateur; produits céréaliers)

« Pour les faiblesses, je te dirais qu'on ne peut pas mettre tout en application ce qu'on voudrait par la taille de l'entreprise ou par les aides nécessaires pour faire ça. C'est sûr qu'on n'a pas des équipes dédiées à ça non plus. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« On avait cette certification [...] des chaînes d'approvisionnement responsable, équitable. Malheureusement, on a décidé de ne pas continuer la certification, même si on continue les pratiques. Parce que, parfois, c'est exactement ce qu'il faut faire, c'est de comprendre ce que sont les initiatives. [...] C'est les pratiques que je dois suivre même si je n'ai pas une reconnaissance officielle, parce que, parfois, c'est impossible de se le payer. » (Transformateur; produits céréaliers)

« Il n'y a pas de processus mis en place. Je sais qu'il existait quelque chose qu'on aurait pu faire, mais que ça demandait énormément de temps. [...] C'est toujours en termes de rentabilité dans l'investissement. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« On a une certification FSSC 22000 qui a des règles beaucoup plus strictes puis beaucoup plus avancées à suivre que celles de la réglementation. Mais ce n'est pas toutes les entreprises qui seraient capables d'arriver à ce niveau-là. » (Producteur; fruits et légumes)

« Mais, des fois, les certifications, c'est tellement contraignant. » (Transformateur; général)

« C'est très dispendieux d'avoir une certification comme celle-là. Il y a un impact financier. » (Transformateur; condiments)

### **3.3.4. Prévention des risques ESG grâce à l'innovation et aux partenariats avec les parties prenantes**

La gestion des risques ESG ne consiste pas seulement à mettre en œuvre des mesures managériales, mais aussi à apporter des changements concrets aux processus, aux produits ou aux emballages afin de prévenir certains risques. Environ 63,7 % des rapports analysés soulignent le rôle de l'innovation et des nouvelles technologies à cet égard. Par exemple, la décarbonisation des produits et des emballages fait l'objet de diverses initiatives visant à réduire les émissions de GES liées au transport, aux procédés, aux ingrédients utilisés, ou encore aux emballages plastiques, tels que le polytéréphtalate d'éthylène (PET), de plus en plus réglementés et dont la dégradation génère des émissions toxiques dans l'air et dans l'eau. Les mesures de prévention des risques liés au manque d'alignement des entreprises sur les pressions externes en faveur de l'alimentation durable, qui vise à promouvoir une alimentation saine, sécuritaire, abordable, respectueuse de l'environnement et produite de manière responsable, sont également évoquées, le plus souvent de manière évasive.

La prévention des risques ESG implique généralement des ajustements dans la chaîne d'approvisionnement et des partenariats avec diverses parties prenantes dont les entreprises dépendent ou qui possèdent des compétences clés spécifiques. Ce type de partenariat est mentionné dans 77,8 % des rapports analysés et comprend notamment la prévention des risques liés aux enjeux climatiques, aux droits de la personne et aux impacts sur les écosystèmes. Par exemple, la plupart des initiatives de réduction de l'empreinte carbone sont basées sur des collaborations avec des organisations impliquées dans le transport de produits ou dans la réduction de l'empreinte écologique du transport des marchandises, telles que le Clean Cargo Working Group (CCWG) ou le Smart Freight Centre (SFC). De façon similaire, la prévention des risques sociaux et l'application de codes de conduite pour les fournisseurs sont généralement gérées par le biais de

partenariats avec des communautés locales, des associations humanitaires, des associations d'agriculteurs ou des organisations spécialisées dans le partage de données éthiques sur la chaîne d'approvisionnement.

Les rapports analysés montrent une structuration croissante des mesures de prévention des risques ESG à travers un réseau complexe d'acteurs. Les partenariats les plus fréquents concernent les fournisseurs et la mise en œuvre de divers mécanismes de certification, tels que RSPO, Fairtrade, National Organic Program (NOP), Safe Quality Food Institute (SQFI), FSSC 22000, Supplier Leadership on Climate Transition (Supplier LoCT) ou Rainforest Alliance. L'objectif de ces partenariats est généralement d'améliorer la durabilité des produits et de renforcer l'intégration des questions ESG dans la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, le partenariat de Campbell Soup avec The Sustainability Consortium (TSC) – un groupe d'une centaine d'entreprises et de parties prenantes dédié à la promotion de l'innovation dans les produits durables (The Sustainability Consortium, 2023) – a permis d'évaluer et de suivre les risques ESG associés à l'utilisation d'une trentaine d'ingrédients alimentaires. Diverses ONG, telles que The Nature Conservancy (TNC), le World Wildlife Fund (WWF) et le World Resources Institute (WRI), participent à différents partenariats sur l'identification et la gestion des risques ESG. Par exemple, le WWF est impliqué dans l'analyse et la prévention des risques liés à l'approvisionnement de divers ingrédients alimentaires, à la préservation des ressources en eau dans certaines régions, à la durabilité des pratiques agricoles, à la gestion des zones à risque sur la base d'images satellites, à la réduction des impacts sur la biodiversité des activités des entreprises, à la formation et au soutien des fournisseurs, et aux impacts environnementaux des achats en fonction de leur pays d'origine.

La plupart des partenariats avec les universités et les gouvernements concernent la prévention des risques par le biais de projets axés sur la promotion de l'agriculture durable, la conservation des ressources naturelles et le respect des droits de la personne. Par exemple, un partenariat entre l'Université de Chicago et le département américain du travail a examiné diverses interventions visant à prévenir le travail des enfants dans la production de cacao en Côte d'Ivoire et au Ghana. Il est intéressant de noter que plusieurs coalitions de prévention des risques ESG sont composées principalement d'entreprises privées. C'est le cas, par exemple, du CEO Water Mandate, qui se concentre sur la gestion des risques liés à l'eau, du Soft Commodities Forum (SCF), qui repose sur la collaboration entre six entreprises agroalimentaires pour limiter les impacts de la production de soja sur la forêt amazonienne, du Getting to Zero, qui participe à la décarbonisation du transport maritime, du Consumer Goods Forum (CGF), qui vise à éliminer le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaire, de la We Mean Business Coalition (WMBC), qui se concentre sur divers partenariats pour prévenir la crise climatique, et du One Planet Business for Biodiversity (OP2B), qui vise à promouvoir l'agriculture régénératrice et à prévenir les impacts des chaînes d'approvisionnement agroalimentaire sur la biodiversité. Certains partenariats impliquent un très grand nombre d'organisations et ne se limitent pas au secteur agroalimentaire. Par exemple, le Supplier Ethical Data Exchange (Sedex), qui est mentionné dans 14,1 % des rapports analysés, comptait 74 000 entreprises membres en 2023. Cette plateforme collaborative est utilisée dans le secteur agroalimentaire pour promouvoir l'approvisionnement responsable et mener des audits (appelés SMETA) visant à réduire les risques ESG, en particulier en ce qui concerne les enjeux éthiques et sociaux :

*High-risk suppliers are required to undergo Sedex's social auditing methodology, called a Sedex Members Ethical Trade Audit ("SMETA"), which is conducted by an independent third-party auditor. The SMETA process enables businesses to assess their sites and suppliers to understand working conditions in their supply chain. (McCormick & Co Inc RDD2021, p. 81)*

*We have also started to implement Sedex in our [own] plants from 2020 to identify potential risks and gain visibility on our current level of social compliance. (Suntory Holdings Ltd. RDD2021, p. 386)*

*Our UK and EU business units give preference to suppliers that are SEDEX members and conduct additional labor and social compliance screening for suppliers in high-risk countries. (Hain Celestial Group, Inc RDD2021, p. 34)*

*We use the Sedex platform and assessment tools to help us analyse and manage risk in our supply chains and to develop a supplier risk-based compliance audit programme, which drives greater transparency across our supply chains. (Premier Foods PLC RA2020-21, p. 28-29)*

Les données collectées dans le contexte québécois montrent de nombreux exemples d'innovations et de changements dans les produits, les emballages ou les procédés contribuant à réduire certains risques ESG et à améliorer les performances dans ce domaine. Les initiatives mentionnées s'inscrivent généralement dans une stratégie économique plus large ne se réduisant pas à la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation. Plusieurs initiatives concernent notamment le secteur de la recherche et développement. C'est le cas de l'investissement de plus de sept millions de dollars du Groupe Biscuits Leclerc dans un laboratoire de « Santé et Mieux-être » visant notamment, selon le président du groupe, à « soigner les gens par ce qu'ils mangent » (Lesage, 2012). D'autres investissements visent à améliorer la productivité et réduire l'empreinte environnementale. Par exemple, Fruit d'Or a investi 46,5 millions de dollars dans un nouveau procédé servant à augmenter la capacité de production de son usine de Plessisville, qui transforme notamment des canneberges et des bleuets biologiques (Isabel, 2022). Cet investissement, qui concerne des produits de santé naturelle, permet également de réduire de façon substantielle les émissions de GES afin « d'en arriver un jour à atteindre l'objectif de zéro émission », selon le président et fondateur de l'entreprise (Isabel, 2022). Les initiatives d'économie circulaire et de réduction des emballages sont également nombreuses et concernent une grande partie de l'ensemble des activités agroalimentaires. Par exemple, Alice & Ambre, une PME de Lanaudière qui produit les craquelins de la marque ReBon, a développé des produits utilisant les drêches des microbrasseries et des distilleries, des résidus particulièrement riches en protéines et en fibres utilisés habituellement pour nourrir certains animaux d'élevage (Quessy, 2023). Ces différents exemples montrent la logique « gagnant-gagnant » sous-jacente à la plupart des « innovations vertes » qui visent généralement à concilier les objectifs économiques et ESG. Cependant, cette logique vertueuse n'est pas automatique ni généralisable à toutes les initiatives, et l'ampleur ou la complexité des investissements nécessite souvent des alliances et des collaborations entre plusieurs organisations. Par exemple, Corona Canada a collaboré avec Ocean Wise, un organisme de protection de l'environnement, pour mettre en place des outils visant à réduire l'utilisation des plastiques à usage unique, qui constituent l'une des principales sources de pollution des océans (Corona Canada, 2022; Grenier, 2022). Les changements mis en place sont souvent longs et nécessitent un processus d'apprentissage qui touche les principales fonctions de l'entreprise. Comme l'indique le codirecteur de la Chocolaterie des Pères Trappistes de Dolbeau-Mistassini, qui a mis en place diverses initiatives de réduction du plastique et du carton utilisés dans les emballages : « Ça prend un minimum d'un an d'avoir l'idée, de faire les tests, écouler les emballages qu'on a en stock, faire des prototypes, regarder au niveau de la production comment ça fonctionne » (C'est jamais pareil, 2021). Les changements à mettre en place exigent souvent une collaboration de plusieurs parties prenantes dans un processus d'innovation qui touche l'ensemble de la chaîne logistique. Par exemple, la coopérative laitière saguenéenne Nutrinor a lancé plusieurs initiatives, en collaboration notamment avec un fournisseur d'emballages responsables – Elopak – et des organisations impliquées dans la compensation carbone – Solutions Will, Carbone boréal – pour fabriquer et distribuer une gamme de produits (Lait Nordique) dans des emballages carboneutres. Cette coopérative a également développé un projet collectif pour aider une centaine de fermes à améliorer leurs pratiques de DD afin de renforcer la « durabilité » de la chaîne d'approvisionnement (Gagnon, 2023; Nutrinor Coopérative, 2023). Les entretiens réalisés avec des gestionnaires du secteur confirment le caractère systémique des changements à mettre en place en raison de la complexité des enjeux techniques et logistiques, des efforts pour améliorer les performances ESG et réduire les risques dans ce domaine. Pour plusieurs dirigeants, la marge de manœuvre des PME est somme toute assez limitée, et les changements qu'il serait

pertinent de mettre en place dépendent de nombreux facteurs qui ne sont pas vraiment sous leur contrôle (p. ex., attitude des clients, contraintes de transport, collaboration des fournisseurs, subventions disponibles) :

« Moi, je pense que le plus gros enjeu qu'on a dans notre industrie, c'est le transport. Mais ça, ce n'est pas nous qui le contrôlons. Mais, en termes de GES, les plus grands émetteurs de GES, c'est le transport parce que les produits sont transportés. Mais ça, bon, c'est l'industrie du transport qui doit veiller à réduire l'empreinte. Donc ça, ce n'est pas quelque chose que l'entreprise contrôle, puis c'est externe, c'est les fournisseurs. » (Transformateur; général)

« C'est sûr que, à terme, on aimerait que les livraisons se fassent, mettons, en véhicule électrique plutôt qu'en véhicule à essence, mais c'est souvent des partenaires externes, donc c'est les flottes plutôt qu'on aimerait qu'elles soient électriques, [...], mais tout ça va découler non pas de notre choix. [...] Ce que je veux dire, c'est que le mouvement ne se fera pas nécessairement de la grosseur de notre entreprise. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« Ça prend de l'investissement, donc que ce soit en dollars ou que ce soit en ressources, donc de personnes. Puis, des fois, ce n'est pas nécessairement des nouvelles personnes, mais des nouvelles connaissances, donc s'assurer qu'on a les gens avec de bonnes formations, qu'on les forme en conséquence parce que, des fois, c'est des nouveaux enjeux qui ne faisaient pas nécessairement partie de leur description de poste dans le passé. » (Transformateur; protéines animales)

« On vendait de la mayonnaise sans œufs en pot en verre. Mais, des fois, on travaillait avec un *co-packer* que lui, le nouveau, ne prenait pas de pots de verre. Fait qu'on a été obligé de les mettre en sachet de plastique, [...], mais on a reçu beaucoup de critiques par rapport à ça par certaines personnes, mais sans savoir les raisons. » (Transformateur; produits d'origine végétale)

« D'arriver avec des sacs 100 % faits de matières recyclées, [...] on n'est pas capable de l'avoir au Québec. [...] En Europe, tu peux arriver avec de la matière 100 % recyclée, du plastique 100 % recyclé. » (Transformateur; produits de boulangerie)

« Au niveau du recyclage, on a beaucoup, quand même, de matériel qu'on reçoit avec des films, des pellicules plastiques, qui sont autour des palettes. Puis ça, ça ne se recycle pas. On ne peut pas l'envoyer avec le recyclage, avec le carton, le papier. Fait que je sais qu'il y a des équipements, il faudrait acheter un autre équipement pour aplatir, si on veut, un petit peu comme on fait des ballots de cartons là, avec ces plastiques-là. Fait que ça, c'est un autre défi aussi de savoir où acheter le matériel, acheter l'équipement, former les gens et tout ça. » (Transformateur; suppléments alimentaires)

#### 4. CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette étude était d'analyser les pratiques de gestion des risques ESG mises en place dans les entreprises agroalimentaires québécoises. Les résultats de l'étude ont permis de mieux comprendre les motivations pour la mise en place de ces pratiques, les enjeux saillants dans le secteur agroalimentaire et les principales initiatives adoptées par les entreprises. Les résultats des analyses des rapports des entreprises à l'échelle mondiale et des entretiens menés auprès de gestionnaires québécois ont permis d'identifier quatre principaux types de motivations : les raisons éthiques (promotion de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise), les enjeux stratégiques (positionnement concurrentiel, avenir à long terme de l'entreprise, anticipation des changements sociaux, attitude proactive par rapport aux pressions externes), la réponse aux pressions externes (protection de la réputation de l'entreprise, prévention des scandales, réponse aux attentes sociales – y compris celles des consommateurs) et l'amélioration des performances économiques résultant de certaines initiatives ESG (économies d'énergie, réduction de la dépendance aux énergies fossiles, amélioration de la motivation et de la rétention des employés, résilience et durabilité de la chaîne d'approvisionnement, diminution des risques de poursuites, prévention du gaspillage). Ces différentes motivations sont interdépendantes et dépendent du contexte particulier de chaque organisation. Par exemple, un engagement fort de la haute direction résulte souvent des valeurs des dirigeants et de choix stratégiques pour positionner avantageusement l'entreprise sur des marchés répondant au besoin des consommateurs d'acheter des produits considérés comme plus responsables, bons pour la santé, locaux ou encore ayant un meilleur bilan carbone. L'engouement assez récent pour des entreprises et des produits dits carboneutres (p. ex., lait, tomates, bœuf, eau embouteillée, bananes, produits d'érable) reflète une tendance de fond visant à réduire l'empreinte des entreprises sur le climat et l'environnement en général (Gagnon, 2023; La Presse Canadienne, 2019; Rivard-Boudreau, 2019). Cependant, les abus des stratégies de positionnement trop agressives ou mal étayées sont également de plus en plus dénoncés par les répondants et par le public en général (Foote, 2023; Hirji, 2023). Ces abus ont conduit plusieurs États, en Amérique du Nord et en Europe, à adopter des normes et des règlements pour prévenir l'inconduite ou les exagérations dans ce domaine, en particulier dans l'industrie agroalimentaire (Clarke, 2023; Foote, 2023; Watson, 2023). L'adoption de ce type de règlement illustre l'interdépendance entre plusieurs types de risques ESG, en l'occurrence celui de s'exposer à des critiques en raison de l'empreinte carbone des activités de l'entreprise et celui d'être accusé de *greenwashing* si les initiatives mises en place ainsi que leur communication sont jugées trompeuses. De façon plus générale, l'étude permet de broser un portrait global des risques ESG dans une industrie qui est particulièrement exposée aux pressions et aux remises en cause sur des enjeux qui sont de plus en plus surveillés par les consommateurs, le gouvernement et le public en général. L'inventaire de ces risques peut aider les gestionnaires à dresser un diagnostic des forces et des faiblesses par rapport à une assez large diversité d'enjeux dont la prise en compte exige des efforts de plus en plus structurés. L'étude contribue également à mettre en lumière un ensemble de bonnes pratiques qui ont été adoptées par certaines organisations et qui pourraient servir d'exemples. À ce chapitre, l'étude répond au besoin exprimé par plusieurs gestionnaires concernant le recensement d'entreprises et d'initiatives pouvant éventuellement servir de modèles. Si l'analyse de contenu porte essentiellement sur des divulgations en matière de DD de grandes entreprises à l'échelle mondiale qui ne sont pas spécifiquement implantées au Québec, elle a permis d'identifier un assez grand nombre de « bonnes pratiques » pouvant être adoptées ici. Les entretiens montrent cependant les obstacles et les défis à surmonter pour les PME, qui ont rarement les ressources, le temps et le savoir-faire nécessaires pour mettre en place des outils de gestion assez élaborés sur la prise en compte des risques ESG. La mise en place de certaines mesures par les gouvernements, en particulier les différents ministères concernés, pourrait certainement les aider à surmonter certaines de ces difficultés.

## RÉFÉRENCES

- Abhayawansa, S., et Tyagi, S. (2021). Sustainable investing: The black box of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *The Journal of Wealth Management*, 24(1), 49-54.
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2023). 2023-24 Departmental Plan. [https://agriculture.canada.ca/sites/default/files/documents/2023-02/dp-pd\\_2023-24-eng.pdf](https://agriculture.canada.ca/sites/default/files/documents/2023-02/dp-pd_2023-24-eng.pdf)
- Allimann, M. (2021, 1er février). Toucan, la plateforme qui facilite la revalorisation des produits. *Novae*. <https://novae.ca/toucan-la-plateforme-qui-facilite-la-revalorisation-des-produits/>
- Alvéole. (2023). À propos d'Alvéole - Votre partenaire pour construire des villes plus durables et connectées. <https://www.alveole.buzz/fr/a-propos/>
- Amoah, P., et Eweje, G. (2022). Barriers to environmental sustainability practices of multinational mining companies in Ghana: an institutional complexity perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(2), 364-384.
- Avetisyan, E., et Hockerts, K. (2017). The consolidation of the ESG rating industry as an enactment of institutional retrogression. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 316-330.
- B Corp. (2023). *Find a B Corp: Search here to buy from, work with, or learn more about Certified B Corporations around the world*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/>
- Bachev, H. (2013). Risk management in the agri-food sector. *Contemporary Economics*, 7(1), 45-62.
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489-513.
- Barthelmie, R. J. (2022). Impact of dietary meat and animal products on GHG footprints: The UK and the US. *Climate*, 10(3), 43.
- Beaudoin, F. (2022, 4 mars). Conflit au cœur des œufs du Québec. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1864882/guerre-oeufs-quebec-incubation-volaille>
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., et Scozzi, B. (2018). Guiding materiality analysis for sustainability reporting: the case of agri-food sector. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 18(4), 336-359.
- Bellucci, M., Acuti, D., Simoni, L., et Manetti, G. (2021). Restoring an eroded legitimacy: the adaptation of nonfinancial disclosure after a scandal and the risk of hypocrisy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 195-217.
- Benabdallah, C., El-Amraoui, A., Delmotte, F., et Frikha, A. (2020, October 28-30). An integrated rough-DEMATEL method for sustainability risk assessment in agro-food supply chain. 2020 5th International Conference on Logistics Operations Management (GOL), Rabat, Morocco.
- Berg, F., Koelbel, J. F., et Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344.
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., et Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426-1445.
- Bilska, B., Tomaszewska, M., et Kołożyn-Krajewska, D. (2020). Managing the risk of food waste in foodservice establishments. *Sustainability*, 12(5), 2050.
- Boiral, O., Brotherton, M.-C., et Talbot, D. (2020a). Building trust in the fabric of sustainability ratings: An impression management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 260, 120942.
- Boiral, O., Talbot, D., Brotherton, M.-C., et Heras-Saizarbitoria, I. (2021). Sustainability rating and moral fictionalism: opening the black box of nonfinancial agencies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(8), 1740-1768.
- Boiral, O., Talbot, D., et Brotherton, M. C. (2020b). Measuring sustainability risks: A rational myth? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2557-2571.
- Boisvert, M.-A. (2013, 1er décembre). Enfants exploités au pays du cacao. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/international/afrique/201311/30/01-4716335-enfants-exploites-au-pays-du-cacao.php>
- Bordeleau, L.-C. (2022). *Les risques ESG des entreprises du secteur bioalimentaire et les mesures gouvernementales afin de favoriser leur intégration dans la gestion des entreprises* [Université Laval]. Québec.
- Boutros, M. (2023, 12 janvier). Les animaux d'élevage sont-ils bien protégés par la loi? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/777736/serie-bien-etre-animal-les-animaux-d-elevage-sont-ils-bien-proteges-par-la-loi>

- C'est jamais pareil. (2021, 4 octobre). Moins d'emballages à la Chocolaterie des pères trappistes. *Radio-Canada Ohdio*. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/cest-jamais-pareil/segments/entrevue/373542/chocolat-peres-trappistes-mistassini-environnement>
- Cameron, D. (2021, 19 février). Des légumes « testés pour les résidus de pesticides ». *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2021-02-19/arctic-gardens/des-legumes-testes-pour-les-residus-de-pesticides.php>
- Capelle-Blancard, G., et Petit, A. (2017). The weighting of CSR dimensions: One size does not fit all. *Business & Society*, 56(6), 919-943.
- Carmichael, S. (2022, 17 août). Le nombre de plaintes liées aux odeurs de l'usine Sanimax explose encore. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/08/18/le-nombre-de-plaintes-liees-aux-odeurs-de-lusine-sanimax-explose-encore-15ee70861c5c1e60bf3ed6724d484e42/>
- Centre international de solidarité ouvrière. (2019). *Campagne contre le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement mondiales du secteur agroalimentaire*. <https://www.ciso.qc.ca/campagne-contre-le-travail-force-dans-les-chaines-dapprovisionnement-mondiales-du-secteur-agroalimentaire/>
- Centre international de solidarité ouvrière. (2020). *Rapport sur les engagements et pratiques des distributeurs alimentaires quant à la prévention et la lutte contre le travail forcé dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales* (Non à l'esclavage moderne : Le travail forcé, une lutte à finir, Issue. <https://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/Rapport-distributeurs-alimentaires-officiel.pdf>
- Charles, K. (2021, September 13). Food production emissions make up more than a third of global total. *New Scientist*. <https://www.newscientist.com/article/2290068-food-production-emissions-make-up-more-than-a-third-of-global-total/>
- Chkanikova, O. (2016). Sustainable purchasing in food retailing: interorganizational relationship management to green product supply. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 478-494.
- Choirun, A., Santoso, I., et Astuti, R. (2020). Sustainability risk management in the agri-food supply chain: literature review. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 475(1), 012050.
- Clarke, O. (2023, 21 avril). EU consumer group calls for ban on food climate-neutral claims. *Lexology*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2714d726-c531-44fd-88bc-27ecf47fb631>
- Cohen, G. (2023). The impact of ESG risks on corporate value. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 60, 1451-1468.
- Collège des administrateurs de sociétés. (2023). *Gouvernance au Québec : Portrait et tendances 2023*. <https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2023/01/Enquete-Gouvernance-Quebec-portrait-tendances-2023-VF.pdf>
- Corona Canada. (2022, 27 septembre). *Corona Canada crée un panneau qui retire les déchets plastiques dans le cadre de son engagement continué à contribuer à préserver les rivages et les cours d'eau* <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/corona-canada-cree-un-panneau-qui-retire-les-dechets-plastiques-dans-le-cadre-de-son-engagement-continue-a-contribuer-a-preserver-les-rivages-et-les-cours-d-eau-842986534.html>
- Davis Plüss, J., et Reusser, K. (2020, 11 novembre). Les chocolatiers face au défi persistant du travail des enfants. *Swissinfo*. <https://www.swissinfo.ch/fr/economie/les-chocolatiers-face-au-d%C3%A9fi-persistant-du-travail-des-enfants/46155694>
- de Silva Lokuwaduge, C. S., et De Silva, K. M. (2022). ESG risk disclosure and the risk of green washing. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(1), 146-159.
- Dhingra, S. (2021, June 2). Nestle admits its food portfolio unhealthy: Why front of pack labelling is important. *Down to Earth*. <https://www.downtoearth.org.in/blog/health/nestle-admits-its-food-portfolio-unhealthy-why-front-of-pack-labelling-is-important-77229>
- Diouf, D., et Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 643-667.
- Dorfleitner, G., Halbritter, G., et Nguyen, M. (2015). Measuring the level and risk of corporate responsibility—An empirical comparison of different ESG rating approaches. *Journal of Asset Management*, 16(7), 450-466.
- Drapinski, J., Ganzel, N., Maylen, R., et Brousseau, Y. (2022). *Overview of environmental, social, and government reporting in the food industry: Past, present, and future* [University of Michigan]. Ann Arbor, MI.
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., et Fernandez-Izquierdo, M. A. (2010). Socially responsible investing: sustainability indices, ESG rating and information provider agencies. *International Journal of Sustainable Economy*, 2(4), 442-461.

- Éthier, S. (2021, 1er juin). Les tomates de la colère: Les Serres Demers. *CSQ Le Magazine*. <https://magazine.lacsq.org/2021/06/01/les-tomates-de-la-colere/>
- Fatimah, Y. A., Govindan, K., Murniningsih, R., et Setiawan, A. (2020). Industry 4.0 based sustainable circular economy approach for smart waste management system to achieve sustainable development goals: A case study of Indonesia. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122263.
- Folqué, M., Escrig-Olmedo, E., et Corzo Santamaría, T. (2021). Sustainable development and financial system: Integrating ESG risks through sustainable investment strategies in a climate change context. *Sustainable Development*, 29(5), 876-890.
- Footé, N. (2023, 10 mars). Écoblanchiment : un groupe de consommateurs veut interdire l'étiquetage des aliments climatiquement neutres. *EURACTIV*. <https://www.euractiv.fr/section/agriculture-alimentation/news/ecoblanchiment-un-groupe-de-consommateurs-veut-interdire-letiquetage-des-aliments-climatiquement-neutres/>
- Gagnon, M. (2023, 10 janvier). De nouveaux emballages carboneutres pour le lait nordique de Nutrinor. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1947149/emballages-carboneutre-nutrinor>
- García-Gómez, F. J., Rosales-Prieto, V. F., Sánchez-Lite, A., Fuentes-Bargues, J. L., et González-Gaya, C. (2021). An approach to sustainability risk assessment in industrial assets. *Sustainability*, 13(12), 6538.
- Garnett, T. (2011). Where are the best opportunities for reducing greenhouse gas emissions in the food system (including the food chain)? *Food Policy*, 36, S23-S32.
- Garst, J., Maas, K., et Suijs, J. (2022). Materiality assessment is an art, not a science: Selecting ESG topics for sustainability reports. *California Management Review*, 65(1), 64-90.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gosselin, P.-A. (2021, 30 mai). Inondations en Beauce: le mur de l'usine Vachon prend forme. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2021/05/30/le-mur-de-lusine-vachon-prend-forme-1>
- Green, A., Nemecek, T., Chaudhary, A., et Mathys, A. (2020). Assessing nutritional, health, and environmental sustainability dimensions of agri-food production. *Global Food Security*, 26, 100406.
- Grenier. (2022, 29 septembre). Corona Canada réduit les déchets plastiques du fleuve Saint-Laurent. *Grenier*. <https://www.grenier.qc.ca/actualites/30161/corona-canada-reduit-les-dechets-plastiques-du-fleuve-saint-laurent>
- Grimes, B. (2023, January 20). Coca-Cola sued over claims its 'all-natural' Simply Orange Juice has high levels of toxic forever chemicals. *Daily Mail*. <https://www.dailymail.co.uk/health/article-11659385/Coca-Cola-sued-claims-Simply-Orange-Juice-high-levels-toxic-forever-chemicals.html>
- Gupta, A. (2021, November 30). Top 5 greenwashing scandals of the past decade. *Jumpstart*. <https://www.jumpstartmag.com/top-5-greenwashing-scandals-of-the-past-decade/>
- Hahn, R., et Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401-420.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., et Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Héraud, B. (2018, 13 avril). Entreprises contributives, à mission ou bienveillantes : De quoi parle-t-on? *NovEthic*. <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/reseaux-rse/isr-rse/entreprises-contributives-a-mission-ou-bienveillantes-de-quoi-parle-t-on-145688.html>
- Hirji, Z. (2023, 20 mars). Report Suggests 'Rampant' Greenwashing in Food Sector. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-20/report-suggests-rampant-greenwashing-in-food-sector#xj4y7vzkg>
- Houghton, J. R., Rowe, G., Frewer, L. J., Van Kleef, E., Chryssochoidis, G., Kehagia, O., Korzen-Bohr, S., Lassen, J., Pfenning, U., et Strada, A. (2008). The quality of food risk management in Europe: Perspectives and priorities. *Food Policy*, 33(1), 13-26.
- Hsieh, H.-F., et Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

- Hsu, C.-W., Lee, W.-H., et Chao, W.-C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: a case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of Cleaner Production*, 57, 142-151.
- Iatridis, K., et Kesidou, E. (2018). What drives substantive versus symbolic implementation of ISO 14001 in a time of economic crisis? Insights from Greek manufacturing companies. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 859-877.
- Industries Lassonde inc. (2023). *Nos engagements ESG*. <https://www.lassonde.com/fr/a-propos/developpement-durable/>
- Isabel, C. (2022, 25 novembre). Fruit d'Or investit 46,5 millions \$ dans l'automatisation et la réduction des GES. *La Nouvelle Union*. <https://www.lanouvelle.net/actualites/fruit-dor-investit-465-millions-dans-lautomatisation-et-la-reduction-des-ges/>
- ISO. (2015). ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. In. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jordan, L., Ross, A., Howard, E., Heal, A., Wasley, A., Thomas, P., et Milliken, A. (2020, November 25). Cargill: the company feeding the world by helping destroy the planet. *Unearthed*. <https://unearthed.greenpeace.org/2020/11/25/cargill-deforestation-agriculture-history-pollution/>
- Jørgensen, S., Mjøs, A., et Pedersen, L. J. T. (2022). Sustainability reporting and approaches to materiality: Tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361.
- Karwowski, M., et Raulinajtys-Grzybek, M. (2021). The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1270-1284.
- KPMG. (2022). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
- Kuepper, B., Steinweg, T., Piotrowski, M., et Arnould, J. (2020). *Brazilian beef supply chain under pressure amid worsening ESG impacts*. <https://chainreactionresearch.com/wp-content/uploads/2020/08/Brazilian-Beef-Supply-Chain-Under-Pressure-7.pdf>
- La Presse Canadienne. (2019, 7 novembre). Les Aliments Maple Leaf deviennent carboneutres. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2019-11-07/les-aliments-maple-leaf-deviennent-carboneutre>
- Lalonde, C., et Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk Management*, 14, 272-300.
- Landi, G. C., Iandolo, F., Renzi, A., et Rey, A. (2022). Embedding sustainability in risk management: The impact of environmental, social, and governance ratings on corporate financial risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1096-1107.
- Lavigne, N., et Robert, É. (2021, 31 mai). La face cachée des tomates Demers. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/2458/serres-demers-hebergement-travailleurs-etrangers-tomates>
- Leitch, M. (2010). ISO 31000:2009-The new international standard on risk management. *Risk Analysis*, 30(6), 887-892.
- Les Fermes Lufa inc. (2023). *À propos*. <https://montreal.lufa.com/fr/about>
- Lesage, V. (2012, 24 avril). Biscuits Leclerc inaugure son laboratoire de l'avenir à Québec. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/biscuits-leclerc-inaugure-son-laboratoire-de-l-avenir-a-quebec/543631>
- Levac, L. (2021, 18 mai). Bonduelle/Arctic Garden : Des surgelés testés pour les résidus de pesticides. *Agro Québec*. <https://agroquebec.quebec/bonduelle-artic-garden-surgeles-testes-residus-pesticides/>
- Liu, M. (2022). Quantitative ESG disclosure and divergence of ESG ratings. *Frontiers in Psychology*, 13, 936798.
- Luo, X. R., Wang, D., et Zhang, J. (2017). Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of Management Journal*, 60(1), 321-344.
- M., J. (2022, 7 novembre). À Paris, des militants déguisés en poulets s'entassent dans un Burger King. *Creapills*. <https://creapills.com/association-121-burger-king-deguisement-poulets-20221107>
- Macellari, M., Yuriev, A., Testa, F., et Boiral, O. (2021). Exploring bluewashing practices of alleged sustainability leaders through a counter-accounting analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 86, 106489.
- Maloni, M. J., et Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.

- Manning, L., et Soon, J. M. (2016). Food safety, food fraud, and food defense: a fast evolving literature. *Journal of Food Science*, 81(4), R823-R834.
- Maple Leaf Foods. (2023). *We're a Carbon Neutral Company*. <https://www.mapleleaffoods.com/our-commitments/environment/carbon-neutral/>
- Marquis, C., Toffel, M. W., et Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.
- Massoud, M. A., Fayad, R., El-Fadel, M., et Kamleh, R. (2010). Drivers, barriers and incentives to implementing environmental management systems in the food industry: A case of Lebanon. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 200-209.
- McEvoy, J. (2023, 15 juillet). Tout cet alcool est-il vraiment québécois: plusieurs producteurs de spiritueux ne distillent ni profits ni produits d'ici. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2023/07/15/tout-cet-alcool-est-il-vraiment-quebecois>
- McInnes, D. (2011, August 1). A new mindset for Canada's agri-food sector. *Policy Options*. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/agri-food-policy/a-new-mindset-for-canadas-agri-food-sector/>
- McInnes, D. (2021). *Benchmarking Canada's Agri-Food Sustainability Leadership: A Roadmap*. <https://nutrien-prod-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/s3fs-public/uploads/2021-01/Report%20-%20Agri%20Food%20Sustainability%20Leadership%20phase%201%20FINAL%20Jan%202021.pdf>
- McVeigh, K. (2023, January 11). Activists sue French food firm Danone over use of plastics. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/environment/2023/jan/10/activists-sue-french-food-firm-danone-plastics-footprint>
- Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gascó, J., et Llopis, J. (2021). How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the German industry. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 14(2), 120-134.
- Meesters, M. E., et Behagel, J. H. (2017). The Social Licence to Operate: Ambiguities and the neutralization of harm in Mongolia. *Resources Policy*, 53, 274-282.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025 : Alimenter notre monde*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO\\_politiquebioalimentaire\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politiquebioalimentaire_MAPAQ.pdf)
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2022, 23 février). *L'entreprise Les Aliments Livabec Foods inc. de Saint-Patrice-de-Sherrington doit verser 19 971 \$ pour avoir enfreint la Loi sur la qualité de l'environnement*. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/Infuseur/condamnation.asp?no=1499>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023). *Condamnations en matière environnementale*. Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/Infuseur/index-condamnations.asp>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2019). *Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2017 et leur évolution depuis 1990*. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/2017/Inventaire1990-2017.pdf>
- Miville-Dechêne, J. (2021, 11 novembre). Le Canada doit agir contre le travail forcé. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-11-11/le-canada-doit-agir-contre-le-travail-force.php>
- Molson Coors Beverage Company. (2023). *Materiality and Stakeholder Engagement*. <https://www.molsoncoors.com/sustainability/materiality-and-stakeholder-engagement>
- Nadeau, J.-F. (2022, 27 juillet). Les plaintes continuent de s'accumuler concernant les odeurs de l'usine Sanimax de Lévis. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1901285/plaintes-odeurs-usine-equarissage-charny-environnement>
- Nutrinor Coopérative. (2023, 10 janvier). *Nutrinor devient la première laiterie avec des emballages carboneutres au Québec. Une étape de plus pour la réduction de notre empreinte carbone* <https://www.nutrinor.com/nutrinor-lait-carboneutre/>
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., et Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.
- Ouranos. (2023). *Renforcer la résilience des systèmes alimentaires*. <https://www.ouranos.ca/fr/systemes-alimentaires>

- Patterson, G. T., Thomas, L. F., Coyne, L. A., et Rushton, J. (2020). Moving health to the heart of agri-food policies; mitigating risk from our food systems. *Global Food Security*, 26, 100424.
- Perkins, T. (2023, January 25). 'All-natural' Simply Tropical juice has high toxic PFAS levels, lawsuit alleges. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/environment/2023/jan/19/simply-orange-juice-coca-cola-pfas-class-action-lawsuit>
- Pirro, R. (2020, 9 février). Des militants antispécistes font irruption dans une épicerie montréalaise. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2020-02-09/des-militants-antispecistes-font-irruption-dans-une-epicerie-montrealaise>
- Popescu, I.-S., Hitaj, C., et Benetto, E. (2021). Measuring the sustainability of investment funds: A critical review of methods and frameworks in sustainable finance. *Journal of Cleaner Production*, 314, 128016.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Puroila, J., et Mäkelä, H. (2019). Matter of opinion: Exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1043-1072.
- Quessy, G. (2023, 18 février). Des croustilles de maïs préparées à partir d'un sous-produit de distillerie. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2023/02/18/des-croustilles-de-mais-preparees-a-partir-dun-sous-produit-de-distillerie>
- Ragas, M. W., et Roberts, M. S. (2009). Communicating corporate social responsibility and brand sincerity: A case study of Chipotle Mexican Grill's 'Food with Integrity' program. *International Journal of Strategic Communication*, 3(4), 264-280.
- Rajic, S., Đorđević, V., Tomasevic, I., et Djekic, I. (2022). The role of food systems in achieving the sustainable development goals: Environmental perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 988-1001.
- Reber, B., Gold, A., et Gold, S. (2022). ESG disclosure and idiosyncratic risk in initial public offerings. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 867-886.
- Reuters. (2021, 8 août). Le blé printanier souffre de la sécheresse en Amérique du Nord. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1815241/ble-printanier-recolte-agriculteurs-secheresse>
- Rivard-Boudreau, É. (2019, 30 août). Un jeune couple d'agronomes travaille à produire un bœuf qu'ils annoncent « carboneutre ». Leur entreprise, Écobœuf, a d'ailleurs remporté deux prix au Défi OSEntreprendre Abitibi-Témiscamingue en 2019. Mais leur projet est-il réaliste? *Unpointcinq*. <https://unpointcinq.ca/alimentation/boeuf-carboneutre-abitibi/>
- Ross, R. B., Pandey, V., et Ross, K. L. (2015). Sustainability and strategy in US agri-food firms: An assessment of current practices. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(1), 17-47.
- Rueda, X., Garrett, R. D., et Lambin, E. F. (2017). Corporate investments in supply chain sustainability: Selecting instruments in the agri-food industry. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2480-2492.
- Saba, R. (2023, 27 mars). Les inondations en Californie feront gonfler le prix des laitues. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/consommation/786892/les-inondations-en-californie-feront-gonfler-le-prix-des-laitues>
- Sandberg, H., Alnoor, A., et Tiberius, V. (2023). Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2471-2489.
- Semenova, N., et Hassel, L. G. (2015). On the validity of environmental performance metrics. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 249-258.
- Shafi, R. M., et Bakar, N. A. (2022). Review on managing climate change and ESG risks in financial market. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(2), 44-62.
- Simberova, I., Kocmanova, A., et Nemecek, P. (2012). Corporate governance performance measurement—Key performance indicators. *Economics and Management*, 17(4), 1585-1593.
- Sustainalytics. (2023). *Company ESG Risk Ratings*. Morningstar. <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>
- Szeto, E., Taylor, C., Tomlinson, A., Civillini, M., et Szeto, W. (2021, 29 octobre). Canada's grocery chains stocked with tomato products connected to Chinese forced labour. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/marketplace-tomato-products-investigation-1.6227359>

- Tanguay, S. (2021, 20 juin). Derrière un million de poulets euthanasiés, un modèle agricole qui bat de l'aile. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1803046/poulet-exceldor-modele-agricole-exploitation-intensive-conflit-greve>
- Tarulli, A., Morrone, D., Conte, D., Bussoli, C., et Russo, A. (2022). The relevance of non-financial disclosure in influencing the cost of capital: Empirical evidence from the agri-food sector. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1739-1751.
- TCFD. (2023). *Risk Management*. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. <https://www.tcfhub.org/risk-management/>
- Testa, F., Boiral, O., et Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307.
- The Sustainability Consortium. (2023). *Our members*. Arizona State University and University of Arkansas. <https://sustainabilityconsortium.org/members/>
- Thibodeau, M. (2021, 18 février). Les géants du chocolat poursuivis aux États-Unis. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/international/2021-02-18/exploitation-des-enfants/les-geants-du-chocolat-poursuivis-aux-etats-unis.php>
- Toscano, A., Balzarotti, M., et Re, I. (2022). Sustainability practices and greenwashing risk in the Italian poultry sector: A grounded theory study. *Sustainability*, 14(21), 14088.
- Tremblay, J. (2020, 19 juillet). Élevage et abattage des animaux : êtes-vous prêts pour un changement? *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1717517/elevage-abattage-animaux-agriculture-industrie-sentience-politics-oie>
- Tziva, M., Negro, S., Kalfagianni, A., et Hekkert, M. (2020). Understanding the protein transition: The rise of plant-based meat substitutes. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 217-231.
- United States Attorney's Office. (2020, April 21). *Chipotle Mexican Grill Agrees to Pay \$25 Million Fine to Resolve Charges Stemming from More Than 1,100 Cases of Foodborne Illness* <https://www.justice.gov/usao-cdca/pr/chipotle-mexican-grill-agrees-pay-25-million-fine-resolve-charges-stemming-more-1100>
- Vaara, E., et Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valinsky, J. (2020, January 28). Chipotle cited with 13,253 child labor law violations in Massachusetts. *CNN Business*. <https://www.cnn.com/2020/01/28/business/chipotle-child-labor-law-violations/index.html>
- Wahid, A. S. (2019). The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 705-725.
- Watson, E. (2023, 5 juillet). FTC urged to tackle rampant greenwashing; set criteria for 'carbon neutral,' 'net zero' claims. *AgFunderNews*. <https://agfundernews.com/ftc-urged-to-tackle-rampant-greenwashing-set-criteria-for-carbon-neutral-net-zero-claims>
- WBCSD. (2017). *Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration*. [https://docs.wbcsd.org/2017/01/WBCSD\\_Risk\\_Publication\\_2016.pdf](https://docs.wbcsd.org/2017/01/WBCSD_Risk_Publication_2016.pdf)
- Wheeler, P. (2018, April 10). Nestlé misses the mark with statement on tackling its single-use plastics problem. *Greenpeace USA*. <https://www.greenpeace.org/usa/news/nestle-aiming-at-100-recyclable-or-reusable-packaging-by-2025/>
- Whitehead, J. (2017). Prioritizing sustainability indicators: Using materiality analysis to guide sustainability assessment and strategy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 399-412.
- Wieland, J. (2005). Corporate governance, values management, and standards: a European perspective. *Business & Society*, 44(1), 74-93.
- Williams, A. (2021, 6 novembre). Hausse du prix des pâtes en raison des changements climatiques. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1837856/agriculture-climat-ble-semoule-alimentation-economie-nouilles>
- Windolph, S. E. (2011). Assessing corporate sustainability through ratings: challenges and their causes. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 5.
- Yaffe-Bellany, D. (2019, July 29). From environmental leader to 'worst company in the world'. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/07/29/business/brazil-deforestation-cargill.html>
- Yaffe-Bellany, D., et Zaveri, M. (2020, January 28). Chipotle is fined \$1.4 million in vast child labor case. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/01/28/business/chipotle-child-labor-laws-massachusetts.html>
- Zhang, D., Gao, Y., et Morse, S. (2015). Corporate social responsibility and food risk management in China; a management perspective. *Food Control*, 49, 2-10.

Zhang, D., Jiang, Q., Ma, X., et Li, B. (2014). Drivers for food risk management and corporate social responsibility; a case of Chinese food companies. *Journal of Cleaner Production*, 66, 520-527.

## ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

### ***Titre du projet : La prise en compte des risques ESG dans les entreprises agroalimentaires québécoises***

#### **Introduction : Remerciements, présentation des objectifs de l'étude et consentement verbal**

- Se référer au « Feuillet d'information pour un consentement verbal ».

#### **Thème 1. Background, formation et trajectoire professionnelle**

- Quelle a été votre formation initiale?
- Quels sont votre poste actuel et votre fonction/titre?
- Quelles ont été vos expériences professionnelles précédentes?

#### **Thème 2. Nature et évolution des risques ESG**

- Pouvez-vous me décrire votre expérience dans le domaine de la gestion des risques en général au sein de votre organisation?
- Selon vous, comment peut-on définir les risques ESG?
- Exemples de types de risques à aborder :
  - Risques climatiques
  - Autres risques environnementaux
  - Risques juridiques
  - Risques sociaux
  - Risques logistiques en lien avec les enjeux ESG
  - Risques éthiques
  - Risques commerciaux en lien avec les enjeux ESG
- Selon vous, comment la prise en compte des risques ESG a-t-elle évolué au sein de votre organisation au cours des 10 dernières années?
  - Facteurs et évolution

#### **Thème 3. Pressions externes et motivations sur les risques ESG**

- Thèmes à aborder :
  - Pressions externes et motivations
  - Obstacles et défis
  - Rôle du gouvernement

#### **Thème 4. Gouvernance et meilleures pratiques**

- Thèmes à aborder :
  - Forces et les faiblesses de l'organisation
  - Niveau de sensibilité des dirigeants
  - Identification des principaux risques ESG
  - Implication des parties prenantes
  - Développement de collaborations
  - Meilleures pratiques de gestion des risques ESG

#### **Thème 5. Mesure et divulgation d'informations sur les enjeux ESG**

- Thèmes à aborder :
  - Mesure et suivi des risques ESG
  - Divulgation d'information sur les risques ESG
  - Étiquetage
  - Évaluation des performances et audits

#### **Thème 6. Risques climatiques**

- Thèmes à aborder :
  - Évaluation des risques climatiques
  - Nature des risques climatiques
  - Stratégies
  - Chaîne d'approvisionnement?
  - Cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre

#### **Thème 7. Clôture**

- Est-ce vous avez certains points à ajouter?

- Souhaiteriez-vous ajouter un commentaire ou d'autres éléments pour compléter notre compréhension de la divulgation des risques ESG par les entreprises agroalimentaires québécoises?

## ANNEXE 2. FEUILLET D'INFORMATION POUR UN CONSENTEMENT VERBAL

### ***Titre du projet : La prise en compte des risques ESG dans les entreprises agroalimentaires québécoises***

Avant de vous demander si vous consentez à participer à ce projet de recherche, je vais vous présenter des renseignements sur la recherche et sur ce qui est attendu de votre participation. Je vous invite à me poser toutes les questions que vous jugerez utiles pour bien comprendre ces renseignements.

#### **Présentation du chercheur**

Cette étude, financée par le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et réalisée en collaboration avec le MAPAQ, s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche dirigé par Olivier Boiral, professeur au département de management à l'Université Laval. Elle est co-dirigée par le professeur David Talbot de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et par la professeure Laurence Guillaumie de la Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval. Elle a été approuvée par le Comité d'éthique de l'Université Laval.

#### **Nature et objectifs du projet**

Cette recherche a pour titre « La prise en compte des risques ESG dans les entreprises agroalimentaires québécoises ». Elle a pour but de déterminer les meilleures pratiques de prise en compte des risques ESG, soit associés à des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, dans les entreprises agroalimentaires québécoises. Ce projet s'attardera plus particulièrement aux enjeux inhérents à la transition vers une économie sobre en carbone, tout en visant à minimiser les risques ESG interdépendants et en apparence contradictoires, comme ceux découlant de l'utilisation intensive des pesticides.

#### **Déroulement du projet**

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à des questions qui vous seront posées dans le cadre d'une entrevue individuelle, d'une durée variant entre une heure et une heure et demie, réalisée en visioconférence via la plateforme Teams. Cette entrevue, qui sera enregistrée avec l'accord du participant, portera sur les éléments suivants :

- La nature et l'évolution des risques ESG
- Les pressions externes et les motivations pour la prise en compte des risques ESG
- La gouvernance et les meilleures pratiques dans ce domaine
- La mesure et la divulgation d'informations sur les enjeux ESG
- Les risques climatiques

#### **Avantages et inconvénients possibles liés à la participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité de votre expérience avec la prise en compte des risques ESG dans l'industrie agroalimentaire québécoise. Votre participation sera utile pour éventuellement mettre en place des mesures afin d'améliorer cette prise en compte. Si certaines questions vous mettent mal à l'aise, vous pouvez simplement refuser d'y répondre sans avoir à vous justifier.

#### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche et de vous retirer en tout temps sans conséquence négative et sans avoir à justifier votre décision. Si vous mettez fin à votre participation, le matériel et les données que vous aurez fournies seront détruits, à moins que vous ne m'autorisiez à les utiliser pour la recherche conformément aux mesures de confidentialité décrites ci-après, malgré votre retrait.

#### **Confidentialité**

Les chercheurs sont tenus d'assurer la confidentialité aux participants. À cet égard, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

Durant la recherche:

- votre nom sera remplacé par un code;
- le chercheur responsable et moi-même serons les seuls à pouvoir consulter la liste contenant les noms et les codes;

- tout le matériel de la recherche, incluant les formulaires de consentement, les enregistrements, la liste contenant les codes associés au nom des participants et les transcriptions intégrales des entrevues, ainsi que les données en format numérique seront conservés sur un serveur institutionnel sécurisé et protégé par un mot de passe à l'Université Laval;

Lors de la diffusion des résultats :

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ni dans aucun texte publié;
- les résultats de la recherche seront présentés sous forme globale et les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;

Après la fin de la recherche :

- les données de la recherche seront conservées pour utilisation ultérieure sous forme codée de manière définitivement irréversible et le matériel de la recherche sera quant à lui détruit au plus tard en octobre 2028;

### **Attestation verbale du consentement**

Avez-vous bien compris le projet et les implications de votre participation?

Acceptez-vous de confirmer, sur cet enregistrement audio, que vous consentez à y participer?

Acceptez-vous que cette entrevue soit enregistrée également?

### **Remerciements**

Je vous remercie pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à votre participation.

### **Renseignements supplémentaires**

Pour vous permettre de communiquer avec le chercheur responsable de l'étude si vous le jugez nécessaire ou pour vous retirer du projet, je vous remettrai une copie du document que je suis en train de vous présenter et qui contient ses coordonnées.

Pr. Olivier Boiral

Département de management

Faculté des sciences de l'administration

Pavillon Palasis-Prince, local 1638

2325, rue de la Terrasse

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Tél. : 418-656-2131, poste 404776

Courriel : [olivier.boiral@mng.ulaval.ca](mailto:olivier.boiral@mng.ulaval.ca)

### **Plaintes ou critiques**

En terminant, je souhaite vous informer que toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval. Ses coordonnées sont également inscrites sur le présent document dont je vous remets à l'instant une copie.

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## **ANNEXE 3. GRILLE DE CATÉGORISATION UTILISÉE POUR LES RAPPORTS DES ENTREPRISES À L'ÉCHELLE MONDIALE**

### **Definitions and motivations of ESG risk management**

#### **Definitions and typologies**

- Definition of risks, ESG risks or sustainability risks
- Typology proposed by the company to classify risks

#### **Motivations and drivers for taking ESG risks into account**

- Social pressures
- Governmental and regulatory pressures
- Market pressures
- Emerging systemic risks
- Reputational issues and scandal
- Economic pressures
- Crisis context
- Strategic issues for the company
- Broader ethical or environmental issues
- Other motivations and benefits

### **Reporting of risks**

#### **Social risks**

- Diversity, equity and inclusion
- Working conditions
- Quality, health and safety
- Animal welfare
- Human rights
- Forced labour or children labour
- Responsible sourcing
- Local procurement
- Labelling
- Labour shortage
- Health-related allegations
- Consumer preferences
- External political and economic environment
- Covid-19 pandemic
- Other social risks

#### **Environmental risks**

- Food waste management
- Climate change
- Packaging
- Deforestation
- Biodiversity loss
- Energy use
- GHG emissions
- Pollution
- Pesticide use
- Water use
- Other environmental risks

#### **Governance risks**

- Carbon pricing or carbon tax
- Laws, regulations and policies
- Insurance or reinsurance
- Stakeholders and subcontractors
- Other governance risks

### **Mechanisms to manage risks**

#### **Governance and management**

- Board oversees
- Top management
- Middle management
- Committees
- Governance and organizational changes
- Training and raising awareness
- Other mechanisms to manage risks

### **Risk identification, measurement, monitoring and reporting**

- Materiality analysis and mechanisms to prioritize risks
- Adoption of the SDGs
- Performance indicators
- Monitoring
- Audit on ESG risks
- Other mention related to risk identification, measurement, monitoring and reporting

### **Risk management tools and approaches**

- Adoption of specific standards related to ESG risks
- Adoption of a customized risk management framework
- Implementation of a global approach to risk management
- Adoption of specific objectives in terms of ESG risk management
- Adoption of risk management plans
- Simulation exercises
- Other risk management tools and approaches

### **Collaboration with stakeholders**

- Collaborations and partnerships
- Information and dialogue with stakeholders
- Other collaborations with stakeholders

### **Economic, concrete or technical measures**

- Economic measures to reduce certain risks
- Innovation and process improvements
- Improvements of products and supplies
- Adoption of products or practices linked to sustainable food
- Other economic, concrete or technical measures

### **Financial implications of ESG risks**

- Physical risks
- Legal risks
- Regulatory risks
- Technological risks
- Market risks
- Reputational risks
- Commodity price risks
- Other financial implications of risks

### **Obstacles and challenges related to ESG risk management**

- Potentially detrimental incidents

#### **Difficulties and challenges for ESG risk identification and management**

- Difficulties related to the supply chain
- Difficulties related to the nature of the issues
- Managerial difficulties
- Economic difficulties
- Contextual difficulties
- Other difficulties and challenges for ESG risk identification and management

### **General informations on sustainable development**

- Awards and recognition
- Context and commitment
- Sustainability goals

### **Carbon neutrality and net zero pledge**

- Carbon neutrality
- Timeline to become carbon neutral
- Measures to become carbon neutral
- Examples of carbon neutrality within the company
- Carbon positive
- Future measures to be implemented to become carbon neutral

#### **Measures to reduce GHG emissions**

- Emission reduction goals
- Measures to reduce emissions
- Future measures to be implemented to reduce emissions
- Energy efficiency
- Circular economy

## **ANNEXE 4. GRILLE DE CATÉGORISATION UTILISÉE POUR LES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC DES RÉPONDANTS DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE**

### **Participant's background**

- Academic background
- General risk management
- Professional background

### **Definitions and motivations of ESG risk management**

#### **Definitions and typologies**

- Definition of risks, ESG risks or sustainability risks
- Difference between financial and ESG risks
- Typology proposed by the company to classify risks
- No specific ESG risks reported

#### **Motivations and drivers for taking ESG risks into account**

- Social pressures
- Governmental and regulatory pressures
- Market pressures
- Emerging systemic risks
- Reputational issues and scandal
- Economic pressures
- Crisis context
- Strategic issues for the company
- Broader ethical or environmental issues
- Corporate values and culture
- Other motivations and benefits

### **Reporting of risks**

#### **Social risks**

- General social risks
- Diversity, equity and inclusion
- Working conditions
- Quality, health and safety
- Animal welfare
- Human rights
- Forced labour or children labour
- Sourcing
- Local procurement
- Transportation and logistics
- Labelling
- Labour shortage
- Health-related allegations
- Consumer preferences
- External political and economic environment
- Social media and reputation
- Covid-19 pandemic
- Other social risks

#### **Environmental risks**

- General environmental risks
- Food waste management
- Waste management
- Climate change
- Packaging
- Deforestation
- Biodiversity loss
- Energy use
- GHG emissions
- Pollution
- Pesticide use
- Water use
- Other environmental risks

#### **Governance risks**

- General governance risks

- Carbon pricing or carbon tax
- Laws, regulations and policies
- Insurance or reinsurance
- Stakeholders and subcontractors
- Financial implications of ESG risks
- Ethical issues and corruption
- Other governance risks

#### **Mechanisms to manage risks**

- No particular mechanisms to manage risks
- Mechanisms implemented to manage risks
- Mechanisms implemented to follow ESG performances
- Opportunities in relation to risk management
- Certifications used to manage risks
- Implication of internal stakeholders
- Implication of external stakeholders in risk management
- Employee training
- Raising awareness and education of consumers
- Best practices for ESG risk management

#### **Obstacles and challenges related to ESG risk management**

- Potentially detrimental incidents
- Preparedness to respond to incidents

#### **Difficulties and challenges for ESG risk identification and management**

- Difficulties related to the supply chain
- Difficulties related to the nature of the issues
- Difficulties related to data availability and measurements
- Managerial difficulties
- Economic difficulties
- Contextual difficulties
- Other difficulties and challenges for ESG risk identification and management

#### **General informations on sustainable development**

- Awards and recognition
- Context and commitment
- Sustainability goals
- Evolution of sustainability issues consideration and awareness in recent years
- Future trends for sustainability issues consideration and awareness

#### **Communication about risks**

- Greenwashing
- Greenhushing
- Communication with internal stakeholders
- Communication with external stakeholders

#### **Government measures and programs**

- Existing programs and measures
- Programs and measures needed

#### **Opinions and criticisms about government measures and programs**

- Not adapted to the sector of activity
- Only used to benefit the consulting sector
- Not enough information about the programs
- Not enough focussing on employee training
- Only for big companies
- Other opinions and criticisms about government measures and programs

#### **Product labelling**

- Benefits of product labelling practices
- Best practices about product labelling practices

#### **Criticisms about product labelling practices**

- Confusing
- Missing information
- Unreliability
- Misleading allegations
- Insufficient product traceability
- Not enough consumer awareness about labelling
- Other criticisms about product labelling practices

#### **Carbon neutrality and net zero pledge**

- Carbon neutrality pledge
- Timeline to become carbon neutral
- Measures to become carbon neutral
- Examples of carbon neutrality within the company
- Examples of carbon neutrality external to the company
- Future measures to be implemented to become carbon neutral
- Respondant's opinion about the trend of carbon neutrality

**Measures to reduce GHG emissions**

- Emission reduction goals
- Measures to reduce emissions
- Future measures to be implemented to reduce emissions
- Energy efficiency
- Circular economy