

## ÉTUDE DE CAS : évaluation de la performance des entreprises canadiennes de commerce au détail

### Valoriser le travail décent

**Auteurs :** Shannon Rohan, directrice de l'investissement responsable chez SHARE  
Delaney Greig, analyste de l'engagement chez SHARE

Publié par SHARE, octobre 2016



SHARE est un chef de file canadien dans les services d'investissement responsable. SHARE fournit des services d'engagement actionnarial, de gestion de vote par procuration et d'élaboration de politiques pour les caisses de retraite, les fondations, les communautés religieuses. De plus, SHARE met sur pied des programmes de formation pour les fiduciaires de caisse de retraite et autres décideurs dans le domaine de l'investissement et effectue de la recherche pour mettre en lumière des sujets importants en lien avec l'investissement responsable.

Ce document est un produit de l'INITIATIVE VALORISER LE TRAVAIL DÉCENT, une initiative conjointe entre SHARE et l'Atkinson Foundation.

SHARE est exclusivement responsable du contenu de ce rapport. Pour plus de renseignements sur SHARE, veuillez visiter : [www.share.ca](http://www.share.ca)

# Introduction

Les arguments en faveur de l'adoption de politiques et de pratiques qui donnent un salaire équitable, stabilisent la main-d'œuvre et valorisent les apports et contributions des travailleurs séduisent de plus en plus investisseurs et chefs d'entreprise. De bonnes pratiques dans le milieu de travail peuvent aider les entreprises à attirer de meilleurs candidats et à retenir les employés clés, permettant ainsi de diminuer le roulement du personnel et les coûts de formation. Des programmes de formation et des pratiques de gestion de la main-d'œuvre solides peuvent aussi améliorer la productivité des employés, l'efficacité opérationnelle, la valeur de la marque et les ventes.

En outre, de plus en plus d'études montrent une corrélation positive entre les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et la performance de l'entreprise. Un rapport de recherche, mené par l'IRRC Institute et l'Université de Harvard, a examiné 92 études sur la gestion du capital humain<sup>1</sup> relativement à la performance de l'entreprise et a constaté que la majorité de ces études constataient qu'il existait une corrélation positive entre les politiques de formation et de ressources humaines des entreprises et les résultats des investissements.<sup>1</sup> Une autre étude faite par Alex Edmans de la Wharton School of Business, a constaté que les entreprises figurant parmi les « 100 meilleurs employeurs aux États-Unis » ont généré des rendements d'actions de 2,3 % à 3,8 % par année plus élevés que des entreprises comparables de 1984 à 2011.<sup>2</sup>

Les employés jouent un rôle particulièrement important dans le secteur du commerce au détail parce qu'ils sont en contact avec la clientèle et ont un impact direct sur la satisfaction des clients, la performance opérationnelle et les ventes.<sup>3</sup> Cependant, malgré la contribution des employés à la performance des détaillants, les divulgations touchant aux approches en matière de pratiques de travail et de gestion de la main-d'œuvre sont rares et peu développées. Ceci est en partie dû au fait qu'il existe toujours l'idée que les travailleurs représentent un coût *pour l'entreprise* et non un investissement *dans l'entreprise*. Plutôt que d'être vus comme un atout à cultiver, les travailleurs sont trop souvent perçus comme un coût à réduire, faisant que la direction et certains actionnaires sont parfois réticents à investir dans un travail de meilleure qualité.<sup>4</sup>

Tous les investisseurs ont un rôle important à jouer pour changer cette mentalité en recherchant des informations plus pertinentes provenant des entreprises sur leur approche en matière de pratiques et de gestion dans le milieu du travail.

“ « Les entreprises figurant parmi les “100 meilleurs employeurs aux États-Unis” ont généré des rendements d'actions de 2,3 % à 3,8 % par année plus élevés que des entreprises comparables de 1984 à 2011. »

## Valoriser le travail décent dans le secteur du commerce au détail au Canada

### DONNÉES DU SECTEUR DU COMMERCE AU DÉTAIL AU CANADA<sup>5</sup>

- 1,9 million de personnes travaillent dans le secteur du commerce au détail au Canada
- 17,4 % des employés du commerce au détail gagnent le salaire minimum
- Le salaire horaire moyen pour les employés d'épicerie est de 14 \$

<sup>1</sup> L'OCDE définit le capital humain comme les connaissances, les compétences, les capacités et les attributs incarnés dans des individus qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.

Ce rapport examine ce que les entreprises du commerce au détail au Canada divulguent au public concernant leurs politiques et leurs pratiques dans le milieu de travail.

SHARE a examiné les divulgations pertinentes de cinq entreprises de détail au Canada et de sept entreprises de détail à l'international<sup>ii</sup> dans dix secteurs du travail décent. Nous avons sélectionné le secteur du commerce au détail parce qu'il compte plus d'employés que tous les autres secteurs au Canada, avec environ deux millions de personnes.<sup>6</sup> De plus, le secteur du commerce au détail emploie souvent de jeunes travailleurs débutants et à temps partiel qui sont susceptibles de subir des violations de leurs droits et des pratiques d'emploi précaires.

Par exemple, des inspections des normes d'emploi effectuées par le gouvernement de l'Ontario en 2013 dans le secteur du commerce au détail<sup>7</sup> ont révélé qu'environ 80 % des employeurs inspectés avaient commis des infractions à la Loi sur les normes d'emploi.<sup>8</sup> Les infractions les plus répandues étaient celles liées au non-paiement des indemnités de congés payés, à un dépassement excessif des heures de travail et à des irrégularités concernant les indemnités de congés payés. Bien que ces infractions soient encore répandues, certaines entreprises internationales de commerce au détail commencent à adopter des approches très différentes en gestion de la main-d'œuvre et à mettre en œuvre des stratégies de travail décent, ce qui donne un exemple positif que les autres entreprises canadiennes peuvent suivre (voir l'encadré 1).

« Des inspections des normes d'emploi... ont révélé qu'environ 80 % des employeurs du secteur du détail inspectés en Ontario avaient commis des infractions. »

Les sept entreprises internationales provenant du secteur du détail ont été sélectionnées en raison de leur taille (comptant parmi les cinq plus grands détaillants dans leurs marchés respectifs selon les ventes) et de leur similarité en matière de produits et de modèles d'entreprise par rapport aux entreprises canadiennes que nous avons analysées.

Dans notre étude sur la divulgation publique de douze entreprises de commerce au détail, nous avons examiné dix catégories de données clés (voir l'annexe 1 pour les indicateurs précis dans chaque catégorie et la méthodologie de notation). Ces catégories ont été identifiées en se basant sur a) la définition du travail décent de l'Organisation internationale du travail (OIT), b) sur notre notation des efforts opérés par d'autres investisseurs que nous avons constatés,<sup>9</sup> c) sur des initiatives concernant les normes de divulgation<sup>10</sup> et d) sur les efforts faits par d'autres intervenants,<sup>11</sup> en particulier les efforts du groupe de travail sur l'évaluation de droits humains des travailleurs et des normes de travail du Comité sur le capital des travailleurs qui vise à améliorer le niveau et la qualité des divulgations relatives aux indicateurs sociaux qui sont pris en compte dans la prise de décision en investissements.<sup>12</sup> En étudiant ces sources, nous avons identifié les dix catégories de données clés suivantes :

- 1. Rémunération :** L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements concernant son approche au sujet de la rémunération, des données de rémunération verticale ou des données sur sa structure salariale, comme le pourcentage d'employés gagnant le salaire minimum?
- 2. Avantages et succès partagé :** L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur les avantages offerts dans différentes catégories d'emploi, ses cotisations à l'épargne-retraite et aux régimes d'actionnariat, ses régimes de participation aux bénéfices ou d'autres systèmes de primes?
- 3. Relations de travail et droits des travailleurs :** L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur les relations de travail, sa reconnaissance du droit à la liberté d'association ainsi que sa manière de gérer les griefs?

<sup>ii</sup> Entreprises canadiennes concernées : Alimentation Couche-Tard Inc., Canadian Tire Corporation, Empire Company Limited, Loblaw Companies et Metro Inc. Entreprises de détail internationales concernées : Carrefour, Costco, Home Depot, Marks & Spencer, Tesco, Mercadona et Walmart.

4. **Santé et sécurité au travail (SST)** : L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur son approche envers la SST, notamment des données et des détails significatifs concernant son système de gestion de la SST?
5. **Participation des travailleurs** : L'entreprise divulgue-t-elle la façon dont elle encourage la participation des travailleurs dans ses processus de prise de décision et la façon dont elle recherche la rétroaction des employés?
6. **Indicateurs de performance clés du capital humain** : L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur la façon dont elle mesure les contributions des travailleurs au succès de l'entreprise, les niveaux d'engagement des travailleurs et si la rémunération des hauts dirigeants comprend des critères liés à la main-d'œuvre?
7. **Formation et perfectionnement** : L'entreprise donne-t-elle des détails sur la formation et le perfectionnement, notamment la formation professionnelle et l'apprentissage permanent (tout au long de la carrière), y compris des données spécifiques pour toutes les catégories d'employés?
8. **Stabilité de la main-d'œuvre** : L'entreprise donne-t-elle des informations concernant la stabilité de la main-d'œuvre, comme des données sur le roulement du personnel, les promotions à l'interne et la gestion des horaires?
9. **Composition de la main-d'œuvre** : L'entreprise divulgue-t-elle des données sur le nombre de travailleurs à temps partiel, à temps plein, occasionnels et saisonniers et la mesure dans laquelle la société utilise des agences de placement temporaire, des franchisés et des entrepreneurs indépendants?
10. **Diversité et égalité** : L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur leur politique de diversité en milieu de travail et des données sur la participation des femmes, des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées?

Ensemble, ces catégories servent de point de départ utile pour les investisseurs qui veulent comprendre la relation entre une entreprise et sa main-d'œuvre. Ces catégories reflètent aussi les cinq dimensions clés de la stratégie de travail décent identifiée par SHARE : 1) Revenu équitable; 2) Droits des travailleurs; 3) Contribution des travailleurs; 4) Croissance et perfectionnement des travailleurs; et 5) Environnements de travail inclusifs et stables (voir l'annexe 2 pour des renseignements supplémentaires sur ces 5 dimensions de stratégie de travail décent). Le rapport indique si chaque entreprise divulgue des renseignements sur chaque sujet, mais n'évalue pas la qualité de l'approche de chaque entreprise en ce qui concerne le travail décent ou les avantages pour les travailleurs.

### Encadré 1 : Valoriser les apports et les contributions des travailleurs dans le secteur du commerce au détail

Dans son livre, *The Good Jobs Strategy*, Zeynep Ton partage ses observations sur un groupe d'entreprises de commerce au détail à succès, dont la chaîne d'alimentation au détail espagnole, Mercadona. Devant la concurrence croissante de grands détaillants internationaux dans les années 1990, le DG de Mercadona a cherché à « non seulement générer des profits, mais aussi prendre soin des clients et des employés et démontrer que si vous offrez des occasions et de la formation aux gens, vous faites de vrais chefs. »

Un des aspects clés de la nouvelle stratégie de l'entreprise était d'investir dans ses employés. L'entreprise a commencé à payer de meilleurs salaires que ses concurrents, et à proposer des horaires de travail plus stables, ainsi que plus de formation et d'avantages, et plus de possibilités d'avancement. L'entreprise a aussi offert à ses employés les ressources nécessaires pour faire leur travail correctement, leur a donné l'autorité de prendre des décisions et leur a demandé d'identifier des façons d'améliorer les processus et le service à la clientèle. Dans son analyse, Ton a constaté que la stratégie de Mercadona a généré d'excellents résultats financiers, y compris des ventes supérieures par pied carré et une meilleure productivité de la main-d'œuvre par rapport à ses concurrents.

Parmi les entreprises que nous avons analysées, Mercadona était la seule qui avait divulgué des renseignements dans les dix domaines, y compris des renseignements sur la rémunération. De plus, Mercadona était la seule entreprise à rapporter des indicateurs de performance clés (IPC) sur le capital humain, qui mesuraient la contribution des employés à la performance de l'entreprise. Sur son site web, l'entreprise présente des renseignements sur l'évolution de la productivité année après année mesurée sur les ventes mensuelles par employé.

*Pour plus de détails sur le modèle de Mercadona, consultez : Zeynep Ton, « The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits », Lake Union Publishing, Seattle, 2014.*

## Faits saillants des résultats

ENTREPRISES		CATÉGORIE
INTERNATIONALES	CANADIENNES	
14%	0%	<p><b>RÉMUNÉRATION</b></p> <p>Une seule entreprise parmi les douze analysées a donné des renseignements sur son approche concernant la rémunération. Dans son rapport annuel, Mercadona donne des renseignements sur le salaire mensuel de départ de ses employés, l'échelle d'augmentation des salaires, la valeur de la participation aux bénéfices de ses employés et le pourcentage d'employés bénéficiant de primes de rendement.</p>
100%	80%	<p><b>COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE</b></p> <p>100 % des entreprises de commerce au détail internationales et 80 % des entreprises de commerce au détail canadiennes ont donné des renseignements sur la composition de leur main-d'œuvre. 57 % des entreprises internationales et 20 % des entreprises canadiennes ont donné une divulgation modérée.<sup>iii</sup> Cependant, les entreprises doivent faire plus que de fournir le nombre d'employés total afin de pouvoir donner aux investisseurs et aux autres intervenants une image claire de la composition de leur main-d'œuvre.</p>
57%	20%	<p><b>PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS</b></p> <p>Une seule entreprise canadienne sur cinq a donné des renseignements sur ses efforts pour encourager la participation des travailleurs aux processus et aux structures décisionnels de l'entreprise. Toutes les entreprises de commerce au détail européennes ont fourni des renseignements à ce sujet et 50 % ont fourni une divulgation détaillée ou modérée de leurs efforts pour que les employés participent plus à la prise de décision de leur entreprise.</p>
71%	0%	<p><b>STABILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE</b></p> <p>Aucune entreprise canadienne n'a fourni de données sur la stabilité de la main-d'œuvre, comme les taux de roulement du personnel, la gestion des horaires et les promotions internes. Cinq des sept entreprises internationales ont donné une divulgation de base ou modérée à ce sujet.</p>
14%	0%	<p><b>INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DU CAPITAL HUMAIN</b></p> <p>Aucune entreprise canadienne n'a fourni de données sur la contribution de ses travailleurs à la performance de l'entreprise ou sur les coûts associés au roulement du personnel et à l'absentéisme. En fait, une seule entreprise, Mercadona, a présenté des données sur les ventes par employé.</p>

<sup>iii</sup> La méthodologie de notation est expliquée à l'annexe 1. Chaque catégorie de données a 3 indicateurs. Les entreprises ayant donné des renseignements sur les 3 indicateurs ont reçu une note de divulgation « DÉTAILLÉE ». Les entreprises ayant donné des renseignements sur 2 des 3 indicateurs ont reçu une note de divulgation « MODÉRÉE ». Les entreprises ayant donné des renseignements sur 1 des 3 indicateurs avaient une divulgation « DE BASE ».

## Résultats complets

	TESCO (R.-U.)	MARKS & SPENCER (R.-U.)	MERCADONA (ES)	CARREFOUR (FR)	COSTCO (É.-U.)	WALMART (É.-U.)	HOME DEPOT (É.-U.)	LOBLAW (CAN)	METRO (CAN)	EMPIRE (CAN)	ALIMENTATION COUCHE-TARD (CAN)	CANADIAN TIRE (CAN)
Rémunération	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation							
Avantages et succès partagé	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Divulgateion de base
Composition de la main-d'œuvre	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Divulgateion modérée	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée
Participation des travailleurs	Divulgateion de base	Divulgateion détaillée	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation
Stabilité de la main-d'œuvre	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation
Diversité et égalité	Divulgateion modérée	Divulgateion détaillée	Divulgateion modérée	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation
Formation et perfectionnement	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Aucune divulgation
Santé et sécurité au travail	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion modérée	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Aucune divulgation
Relations de travail et droits des travailleurs	Aucune divulgation	Divulgateion modérée	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Divulgateion de base
lpc du capital humain	Aucune divulgation	Aucune divulgation	Divulgateion de base	Aucune divulgation	Aucune divulgation							

### LÉGENDE

- Aucune divulgation
- Divulgateion de base
- Divulgateion modérée
- Divulgateion détaillée

## Conclusion et Recommandations

« ... les entreprises canadiennes sont à la traîne par rapport à leurs pairs internationaux concernant la divulgation de données clés sur la main-d'œuvre. »

Les arguments en faveur des salaires équitables, de la protection des droits des travailleurs, de la stabilité de la main-d'œuvre, de la formation et du perfectionnement et de l'engagement des travailleurs sont suffisamment convaincants pour justifier les requêtes d'investisseurs pour une meilleure divulgation des données à ce sujet.

Cependant, les entreprises canadiennes sont à la traîne par rapport à leurs pairs internationaux concernant la divulgation de données clés sur la main-d'œuvre. Les entreprises de commerce au détail canadiennes doivent fournir aux investisseurs des renseignements de meilleure qualité sur la façon dont elles gèrent et protègent cet actif fondamental : leurs travailleurs.

Selon ces résultats, les investisseurs institutionnels ont une bonne occasion de renforcer leur capacité d'intégrer des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la sélection et l'intendance des sociétés émettrices en demandant une divulgation grandement améliorée provenant des entreprises de détail canadiennes sur les pratiques de travail et la gestion de la main-d'œuvre.

Comme première étape, SHARE recherche la rétroaction d'intervenants clés concernant les dix données de performance liées à la main-d'œuvre utilisées dans cette analyse. SHARE explore aussi des possibilités de collaboration avec les investisseurs au Canada et à l'étranger afin d'obtenir une meilleure divulgation sur la main-d'œuvre de la part des entreprises.

## ANNEXE 1 : CATÉGORIES DE DONNÉES ET MÉTHODE DE NOTATION

# Metric categories and scoring method

### Méthodologie de notation :

- Détaillée : L'entreprise a fourni des renseignements sur 3 indicateurs sur 3 dans la catégorie
- Modérée : L'entreprise a fourni des renseignements sur 2 indicateurs sur 3 dans la catégorie
- De base : L'entreprise a fourni des renseignements sur 1 indicateur sur 3 dans la catégorie
- Aucune divulgation : L'entreprise n'a fourni aucun renseignement dans la catégorie

#### Catégorie 1 : RÉMUNÉRATION

L'entreprise divulgue-t-elle des données de rémunération verticale comparant la rémunération des dirigeants et celle des travailleurs moyens?

L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur son approche en matière de rémunération pour tous ses employés, par exemple si elle a une politique de salaire décent?

L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur sa structure salariale, comme le pourcentage d'employés gagnant le salaire minimum, le pourcentage gagnant 15 \$ l'heure ou moins ou le niveau de rémunération médian?

#### Catégorie 2 : AVANTAGES ET OCCASIONS DE SUCCÈS PARTAGÉ

L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur les différents avantages offerts aux employés à temps plein qui ne sont pas offerts aux travailleurs à temps partiel, franchisés, temporaires ou indépendants?

L'entreprise donne-t-elle des détails sur ses cotisations d'épargne-retraite, par exemple à une caisse de retraite d'entreprise ou du secteur d'activité concerné, notamment si les niveaux de cotisation sont les mêmes pour tous les employés et s'il s'agit d'un régime de prestations ou de cotisations déterminées?

L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur les régimes d'actionariat des employés, les régimes de participation aux bénéfices ou sur d'autres systèmes de primes?

#### Catégorie 3 : COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'entreprise divulgue-t-elle le nombre d'employés qu'elle emploie directement?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur sa main-d'œuvre, notamment le nombre de ses employés qui travaillent à temps plein, à temps partiel, font du travail occasionnel ou saisonnier?

L'entreprise donne-t-elle des données sur le nombre de travailleurs employés par l'entremise d'agences de placement temporaire, de franchisés ou d'entrepreneurs indépendants?

#### Catégorie 4 : PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

L'entreprise fait-elle la promotion ou encourage-t-elle la participation des travailleurs en s'assurant que les travailleurs sont représentés au conseil d'administration, dans les comités ou par d'autres moyens?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur la façon dont elle cherche à obtenir de la rétroaction régulière de la part de ses travailleurs sur les initiatives de l'entreprise, par exemple par l'entremise de sondages sur la satisfaction ou l'engagement des employés?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur des changements aux politiques ou aux pratiques à la suite de commentaires et de l'engagement des employés?

---

#### Catégorie 5 : STABILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'entreprise donne-t-elle des données sur le taux de roulement du personnel (volontaire et involontaire) selon le type d'emploi (employés à temps plein, à temps partiel et à contrat) par rapport à la moyenne de l'industrie?

L'entreprise divulgue-t-elle le pourcentage de promotions faites à l'interne?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur sa gestion des horaires, comme les politiques offrant aux employés un avis suffisant sur les quarts de travail, la régularité des quarts de travail et le temps de repos entre les quarts de travail?

---

#### Catégorie 6 : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ

L'entreprise a-t-elle une politique concernant la diversité en milieu de travail?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur la part des femmes au total ou occupant un poste dans la direction? Des minorités visibles? Des autochtones? Des personnes handicapées?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur le pourcentage de promotions données à des femmes, des autochtones, des minorités visibles et des personnes handicapées?

---

#### Catégorie 7 : FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

L'entreprise donne-t-elle des détails sur ses politiques de formation et de perfectionnement, y compris le type et la portée des programmes offerts par l'entreprise pour la formation professionnelle et l'apprentissage permanent?

L'entreprise divulgue-t-elle des données concernant le nombre d'employés qui participent à des programmes de formation permanente?

L'entreprise divulgue-t-elle des données sur son investissement dans la formation et le perfectionnement, comme le nombre d'heures de formation fournies par l'entreprise selon le groupe d'emploi (c.-à-d. la direction par rapport aux employés généraux)?

---

#### Catégorie 8 : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur sa gestion de la santé et de la sécurité au travail, notamment une vue d'ensemble de sa politique ou de son système de gestion?

L'entreprise divulgue-t-elle des données significatives de SST comme les types de blessures, les maladies professionnelles, les jours perdus, les quasi-accidents, le nombre total de décès liés au travail, le taux de gravité des accidents et le taux global de blessures et de maladies?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur des aspects importants de son système de gestion de la SST, comme le nombre moyen d'heures de formation en SST par employé, si les travailleurs sont élus pour participer à des comités de santé et de sécurité direction-travailleurs, ainsi que les taux de blessures et de maladies pour les travailleurs temporaires et contractuels?

#### Catégorie 9 : RELATIONS DE TRAVAIL ET DROITS DES TRAVAILLEURS

L'entreprise donne-t-elle des renseignements significatifs sur les relations de travail, y compris le pourcentage de la main-d'œuvre couverte par des conventions collectives, s'il y a eu des grèves dans l'entreprise, un arrêt forcé des activités (lock-out), ou des litiges en cours lancés par les employés et comment ces situations ont été résolues?

L'entreprise reconnaît-elle formellement le droit à la liberté d'association et à la négociation collective?

L'entreprise donne-t-elle des moyens confidentiels et sécuritaires de soulever des griefs, des plaintes ou des problèmes en milieu de travail auprès de l'employeur?

#### Catégorie 10 : IPC DU CAPITAL HUMAIN

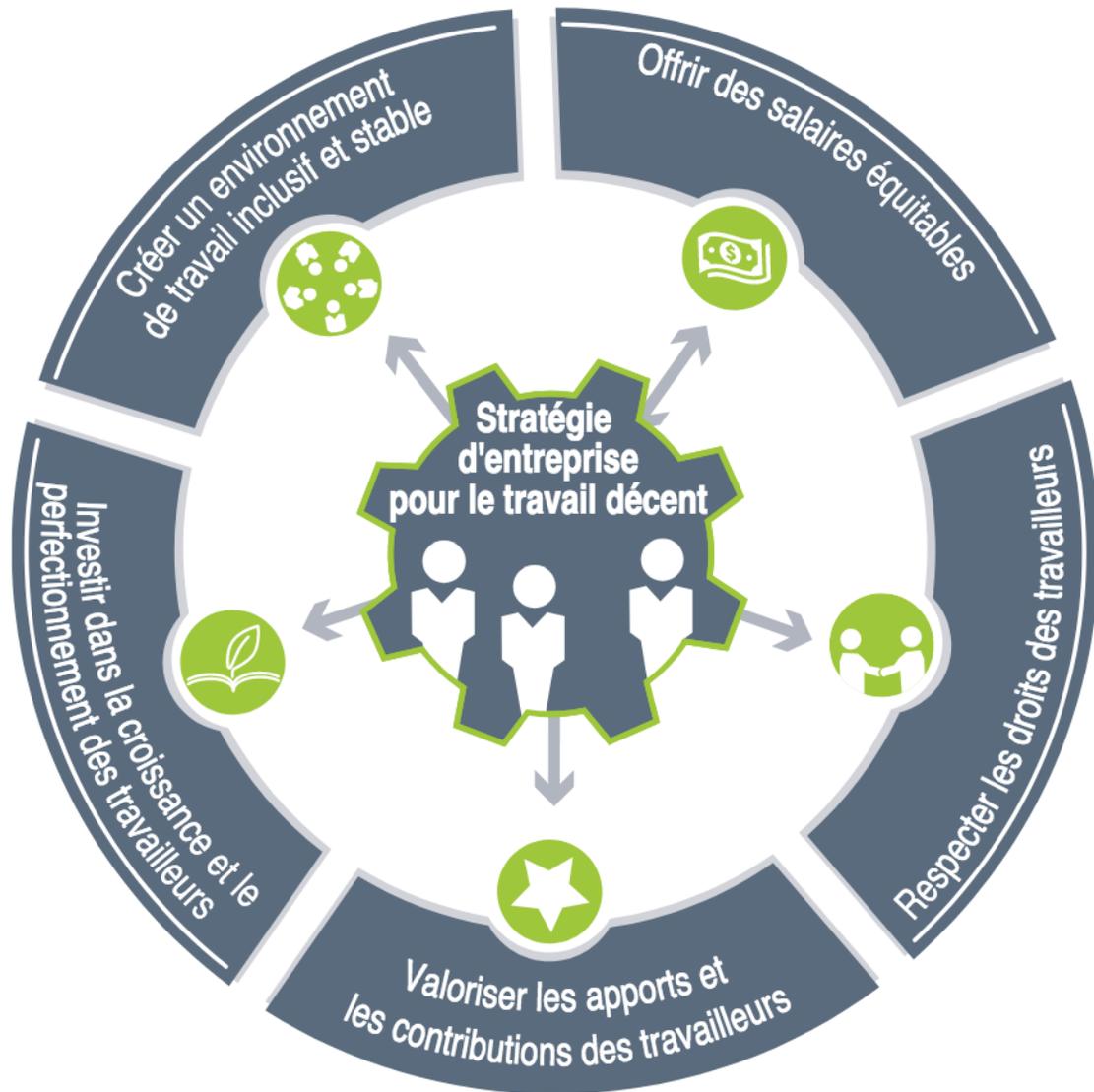
L'entreprise divulgue-t-elle des renseignements sur ses taux d'absentéisme et de roulement du personnel et les coûts qui y sont associés?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements sur la façon dont elle mesure la productivité et la contribution des travailleurs par rapport aux données comme le taux d'investissement dans les employés, les revenus de vente par employé, les profits par employé ou la valeur ajoutée par employé?

L'entreprise donne-t-elle des renseignements à savoir si la rémunération des hauts dirigeants est basée sur des critères liés à l'engagement, la stabilité, le développement ou la sécurité de la main-d'œuvre?

ANNEXE 2:

# Cinq dimensions d'une stratégie d'entreprise de travail décent



## Offrir des salaires équitables

Les entreprises visant une stratégie de travail décent cherchent à rémunérer les travailleurs d'une manière qui encouragera la rétention et la stabilité de la main-d'œuvre et la satisfaction des employés. Elles évaluent également des façons d'assurer que tous les travailleurs peuvent participer au succès de l'entreprise, y compris par l'entremise de régimes d'actionnariat des employés et d'autres programmes de participation aux bénéfices.

## Respecter les droits des travailleurs

Le respect des droits des travailleurs, y compris la liberté d'association et de négociation collective, constitue un élément important de la stratégie de travail décent et pour assurer la communication efficace et la confiance entre les travailleurs et la direction. Les entreprises qui respectent les droits des travailleurs bénéficient de bonnes relations entre l'employeur et les travailleurs, d'une meilleure rétention des employés, de lieux de travail plus sécuritaires, d'un nombre réduit d'arrêts de travail et de grèves et d'une résolution plus efficace des griefs.

## Valoriser les apports et les contributions des travailleurs

Le travail décent ne concerne pas uniquement les salaires équitables et les avantages, mais aussi les possibilités pour les travailleurs de partager leurs idées, d'être fiers de leur travail, de comprendre leur rôle dans le succès d'ensemble de l'entreprise et d'être reconnus pour leurs contributions. Les entreprises visant une stratégie de travail décent cherchent à incorporer les voix des travailleurs dans les décisions d'affaires et prennent aussi des mesures pour évaluer la contribution des travailleurs à la performance de l'entreprise.

## Investir dans la croissance et le perfectionnement des travailleurs

L'investissement dans la croissance et le perfectionnement des travailleurs commence quand on offre des formations aux employés pour s'assurer que les travailleurs sont bien équipés et capables d'accroître leur contribution à l'entreprise. Des entreprises chefs de file vont plus loin et cherchent des moyens de soutenir leurs travailleurs par l'entremise de projets d'éducation plus larges, y compris l'accès à des diplômes universitaires. Ces efforts peuvent aider à faire des entreprises des employeurs de choix, à réduire le roulement du personnel et finalement à améliorer la productivité et le rendement financier.

## Créer un environnement de travail positif, inclusif et stable

Les entreprises visant une stratégie de travail décent cherchent à créer des lieux de travail positifs, inclusifs et stables pour tous leurs employés. Ces entreprises reconnaissent que la stabilité contribue à une réduction de stress en milieu de travail et chez les travailleurs, en créant un environnement où les personnes peuvent se concentrer et faire de réelles contributions.

## Notes

- <sup>1</sup> A. Bernstein and L. Beeferman, *The Materiality of human capital to corporate financial performance*, (2015) IRRIC IRRIC Institute et le Harvard Labor and Worklife Program, consulté au : <http://irricinstitute.org/wp-content/uploads/2015/09/FINAL-Human-Capital-Materiality-April-23-20151.pdf>.
- <sup>2</sup> A. Edmans, *Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices*, (2011) Journal of Financial Economics, consulté au : <http://faculty.london.edu/aedmans/Rowe.pdf>.
- <sup>3</sup> Par exemple, Union Investment Management augmente ses estimations de marché pour la croissance des ventes de 100 points de base par année pour les entreprises ayant de bons résultats en matière de satisfaction des employés. Voir PRI, *A Practical Guide to ESG Integration for Equity Investing*, disponible au : <https://www.unpri.org/news/pri-launches-esg-integration-guide-for-equity-investors>.
- <sup>4</sup> *Valuing Your Talent, Managing the Value of your Talent*, (2014) disponible au : <http://www.cipd.co.uk/binaries/6636%20VyT%20Exec%20summ%20WEB.pdf>.
- <sup>5</sup> Statistique Canada, *Les hauts et les bas du salaire minimum*, (juillet 2014) disponible au : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2014001/article/14035-eng.pdf> et données d'Industrie Canada, disponibles au : <https://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/salaries.html?code=4451&lang=eng>.
- <sup>6</sup> Statistique Canada, CANSIM, Tableau 281-0024, *Emploi, salariés inscrits sur les listes de paie, selon la branche d'activité* (Commerce de détail), disponible au : <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/labr71g-eng.htm>.
- <sup>7</sup> Les inspections ont été effectuées dans des commerces de détail comme des stations-service, des dépanneurs, des épicerie, des magasins d'usine et des magasins situés dans des centres d'achat. Les résultats des inspections fournies sur le site du gouvernement de l'Ontario n'indiquent pas quelles entreprises avaient commis des infractions.
- <sup>8</sup> [https://www.labour.gov.on.ca/english/es/inspections/blitzresults\\_rs.php](https://www.labour.gov.on.ca/english/es/inspections/blitzresults_rs.php).
- <sup>9</sup> Par exemple, Pensions and Lifetime Savings Association, *Understanding the Worth of the Workforce: A Stewardship Toolkit for Pension Funds*; Principles for Responsible Investment, *An Investor Guide to Engaging Retailers on Employee Relations*; SASB, *Food Retailers and Distributors Research Brief*.
- <sup>10</sup> Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines*; Sustainability Accounting Standards Board, *Food Retailers & Distributors Sustainability Accounting Standard*.
- <sup>11</sup> Mowat NFP, *Change Work: Valuing Decent Work in the Not-For-Profit Sector*, (2015) disponible au : [http://theonnc.ca/wp-content/uploads/2015/11/Report\\_Changework\\_ONN-Mowat-TNC\\_Atkinson\\_2015-11-25.pdf](http://theonnc.ca/wp-content/uploads/2015/11/Report_Changework_ONN-Mowat-TNC_Atkinson_2015-11-25.pdf).
- <sup>12</sup> Pour des renseignements supplémentaires, consultez le : <http://workerscapital.org/taskforce-on-sustainability-ratings>.



Case postale 11 171, Royal Centre, 26e étage,  
1055 Rue West Georgia  
Vancouver, CB V6E 3R5

T: 604 408 2456  
F: 604 408 2525  
E: [info@share.ca](mailto:info@share.ca)

[www.share.ca](http://www.share.ca)