



simplifier la complexité

Les 8 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2014



Réseau entreprise et développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Produit en partie par

Deloitte

Inspirer la recherche et générer des solutions innovatrices

lettre de Tima Bansal, REDD

Je suis ravie de vous présenter le rapport des défis du développement durable pour 2014 du REDD et de diffuser ainsi la sagesse et l'expérience collective des experts membres de notre Conseil des Leaders. Ce rapport illustre l'engagement inébranlable du REDD à mobiliser la recherche universitaire pour éduquer et inspirer les dirigeants d'entreprise afin de leur donner les moyens d'agir.

Au cours des huit prochains mois, nous effectuerons une revue systématique de la recherche portant sur le défi prioritaire : « Comment les entreprises peuvent-elles agir dès aujourd'hui en prévision de demain? ». L'automne prochain, nous publierons et diffuserons nos conclusions à grande échelle, ce qui devrait aider nos lecteurs à agir de manière décisive.

Notre Conseil des Leaders nous a demandé d'évaluer l'efficacité des 14 revues systématiques que nous avons publiées à ce jour. Au bout de sept ans de recherches depuis la création du REDD, nous devons à présent déterminer s'il n'existe pas de meilleures façons de créer le changement grâce à la recherche. Cette évaluation du programme examinera dans quelle mesure nous parvenons effectivement à resserrer l'écart entre la recherche et la pratique. Toutes vos réponses et recommandations sont toujours les bienvenues.

La liste des défis répertoriés cette année lance un appel à l'élaboration de mesures nationales du développement durable permettant de mieux tenir compte du contexte environnemental, social, politique et économique du Canada. Bon nombre des autres sujets, tels que les chaînes d'approvisionnement durables, la collaboration et l'engagement des communautés autochtones avaient déjà été évoqués auparavant. Il s'agit de problèmes épineux, mais les changements dans la façon dont notre Conseil des Leaders formule ces questions témoignent d'une expérience durement acquise et d'une compréhension plus nuancée de ces enjeux. Ce rapport propose des liens vers les connaissances publiées par le REDD sur ces sujets et nous effectuerons un suivi au cours de la prochaine année en présentant de nouvelles perspectives qui illustrent l'évolution de ces enjeux.

J'espère que ce rapport vous aidera à définir les principaux défis du développement durable auxquels votre entreprise est confrontée, qu'il suscitera des discussions avec vos collègues et vous motivera à passer à l'action. Ne manquez pas de me laisser savoir si le REDD peut vous venir en aide.

Cordialement,



Tima Bansal, PhD
Directrice exécutive, Réseau entreprise et développement durable
Professeure, Ivey Business School

lettre de Valérie Chort, Deloitte

Les leaders en développement durable, tels que ceux faisant parties du Conseil des Leaders du REDD, ont fait des progrès significatifs en améliorant leur façon de faire pour réduire leurs impacts sociaux et environnementaux. Ils sont devenus plus économes en ressources et en énergie, ont réduit leur empreinte carbone, ont diminué leur consommation d'eau et leurs émissions atmosphériques, et bien plus. Ces gains sont critiques pour l'environnement naturel canadien ainsi que pour notre compétitivité économique globale.

Il est pourtant possible de faire bien plus. Les individus comme les organisations continuent de consommer davantage d'énergie, d'eau, de nourriture et de ressources naturelles. À bien des égards, ces impacts globaux contribuent aux déclin continuel à l'intérieur d'un écosystème élargi. En conséquence, il n'est plus suffisant pour les entreprises de simplement faire mieux. Celles-ci doivent également faire les choses différemment en innovant sans cesse et en redéfinissant le système dans lequel elles évoluent.

Chez Deloitte, nous suivons l'essor de plusieurs tendances clés qui amènent le développement durable à un nouveau niveau de priorité stratégique parmi les firmes canadiennes. Voici quelques-unes de ces conclusions :

- La « valeur partagée » signifie le renforcement de la compétitivité avec des propositions de valeur qui non seulement stimulent la valeur pour les actionnaires, mais fait également progresser les conditions sociales dans les collectivités locales.
- Les connaissances en développement durable ont d'énormes répercussions pour les efforts des entreprises en ce sens. Les entreprises peuvent créer des systèmes plus intelligents qui favorisent le développement économique, le développement durable, ainsi que le progrès sociétal. Les organisations chefs de file utilisent aussi le pouvoir transformationnel des technologies de l'information pour amener de meilleures décisions, des changements de comportement ainsi que de l'innovation durable.
- Les systèmes de gestion intégrés évaluent le risque opérationnel à l'aide d'un ensemble articulé de mesures (ex. environnement, sécurité, communauté, leadership, intégrité des biens, risque et responsabilité des opérations). Ces systèmes peuvent aider à

développer une approche commune sur les objectifs d'affaires, améliorer la communication et renforcer la gouvernance.

- La responsabilité face à la chaîne de valeur continue d'augmenter en importance. Les entreprises chefs de file ont un approvisionnement responsable et des programmes de responsabilité étendue en tant que producteur qui sont soutenus par la direction, supportés par des ressources et une gestion proactive face à la législation. Toutefois, un décalage subsiste toujours entre les aspirations de ces programmes et les problématiques fondamentales auxquelles les entreprises se frottent, telles que la sécurité des produits, les droits des travailleurs, les « minéraux des conflits » et où tracer la ligne de « responsabilité » à l'intérieur d'une chaîne d'approvisionnement complexe.
- La flexibilité face au climat devient un élément clé de la stratégie climatique corporative par le fait que les organisations reconnaissent de plus en plus que les changements climatiques ont déjà des impacts sur les opérations et les marchés.

En plus d'être présentes dans nos engagements envers nos clients, ces tendances émergentes résonnent profondément avec les défis du développement durable décrits dans le rapport de cette année. Les organisations ont fait de grands progrès dans l'amélioration de leurs opérations et de leurs produits. Cependant, faire les mêmes choses d'une meilleure façon progressivement dans le temps ne représente pas une stratégie à long terme pour l'avancement du développement durable, et, par le fait même, n'aide pas à susciter des améliorations en ce sens. Le secteur privé a besoin de travailler avec les gouvernements, la société civile, les universitaires et d'autres pour faire les choses différemment. Nous sommes encouragés du fait que plusieurs organisations canadiennes reconnaissent l'envergure du défi et tentent d'y faire face.

Cordialement,



Partenaire et leader national, Développement durable et changements climatiques

à propos de ce rapport

Les défis du développement durable ont été définis à l'issue d'une table ronde d'une journée qui a réuni les dirigeants de différentes entreprises et organismes à Toronto le 23 septembre 2013. Les membres du Conseil des Leaders présents étaient :

- Eli Angen, directeur régional adjoint – Ontario, de l'Institut Pembina
- Paul Berto, directeur des communications corporatives et externes, Home Depot Canada
- Paula Brand, directrice, Division de la prise de décisions intégrées, Environnement Canada
- Krista Campbell, directrice générale, Direction des politiques stratégiques, Industrie Canada;
- Karen Clarke-Whistler, chef de l'environnement, Groupe Banque TD
- Tim Faveri, directeur, Développement durable et responsabilité, Tim Hortons
- Brenda Goehring, chef, Santé, sécurité et environnement, BC Hydro
- Chris McDonnell, directeur de l'Environnement et des Relations avec les Autochtones, Tembec
- Kim Rapagna, chef, RSE et Développement durable, Target Canada
- Luc Robitaille, directeur corporatif, Environnement, Holcim (Canada) ltée
- David Runnalls, ancien président, Institut international du développement durable
- Carmen Turner, leader, Développement durable, Teck Resources

Les membres du Conseil des Leaders ayant envoyé des délégués furent :

- La société 3M était représentée par Catherine Urquhart, qui remplaçait Richard Chartrand, directeur général, Mines, pétrole et gaz, Construction et Marchés prioritaires
- tandis que Suncor Energy était représentée par Sonia Gupta, qui remplaçait Peter McConnachie, spécialiste senior en gestion des questions de développement durable.

Les membres du Conseil des Leaders suivants étaient absents :

- Debbie Baxter, directrice du développement durable, LoyaltyOne;
- Grete Bridgewater, directrice, Programmes environnementaux, Canadien Pacifique;
- John Coyne, vice-président, Affaires juridiques et externes et avocat général, Unilever Canada
- Karen Hamberg, vice-présidente, Avenir des énergies durables, Westport Innovations.

Un grand merci à Rick Bunch, auteur du rapport, Maya Fischhoff, Jessica Kilcoyne et Pam Laughland pour leur appui dans la réalisation de ce rapport.



Les représentants du Conseil des Leaders

Sommaire

La liste des principaux défis du développement durable auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes établie cette année reflète une prise de conscience croissante des difficultés à mettre en œuvre le développement durable dans les entreprises dans un système mondial de plus en plus complexe. Les chefs de file du développement durable représentés au sein du Conseil des Leaders du REDD ont effectué de grands progrès en ce qui concerne l'intégration du développement durable au sein de leur organisation, l'engagement des différentes parties prenantes et l'augmentation de l'offre de produits et de services durables sur le marché. Malgré ces progrès, il est difficile de fixer des objectifs d'affaires durables et de s'y tenir de manière rigoureuse dans la mesure où les autres parties prenantes au sein de la société (les gouvernements, les organisations de la société civile, les partenaires dans la chaîne de valeur, les marchés boursiers et les clients) présentent des engagements, des buts et des attentes très divergents à l'égard du développement durable. Les entreprises exercent leurs activités dans un système mondial de plus en plus complexe, caractérisé par le grand nombre de parties prenantes en présence et des forces qui se soutiennent ou s'opposent, entraînant des changements constants et rapides dont les résultats sont imprévisibles.

Pour faire face à la complexité de leur contexte opérationnel, les entreprises peuvent essayer de simplifier ce contexte ou accroître leur flexibilité. Dans le premier cas, les entreprises peuvent essayer de réduire la complexité en faisant mieux concorder les objectifs et les responsabilités à l'égard du développement durable des différentes parties prenantes et des forces en présence. En ce qui concerne nos principaux défis en matière de développement durable définis pour 2014, cette volonté d'alignement se reflète dans les

réflexions sur les meilleures façons de mobiliser les organisations non gouvernementales et les communautés autochtones (défi no. 8), d'intégrer le développement durable dans l'ensemble de la chaîne de valeur (défi no. 6), de convaincre les consommateurs d'acheter des produits et des services durables (défi no. 4) et de concilier les programmes d'innovation et de développement durable (défis no. 5), ainsi que sur les mesures du développement durable les mieux adaptées à l'économie canadienne axée sur l'exportation des ressources naturelles (défi no. 7).

Malgré ces efforts, la complexité n'est pas sur le point de disparaître et les entreprises doivent se montrer prêtes à faire face à des systèmes complexes et à des résultats imprévisibles. Notre principal défi pour cette année illustre l'importance d'une réflexion à long terme face aux nombreuses pressions souvent contradictoires et à court terme qui ne cessent de s'intensifier. Nous répondons également à la question qui est de savoir comment les entreprises peuvent concevoir des stratégies et des systèmes flexibles permettant de faire face aux contretemps, aux imprévus et autres problématiques afin de pouvoir se relever, s'adapter et reprendre le cap rapidement (défi no. 2).

À juste titre, la flexibilité est une qualité essentielle dans un écosystème intact et en santé; ce qui suggère que les leçons de la nature peuvent aider les entreprises à penser à long terme dans la planification organisationnelle.

Nous vous invitons à rejoindre le REDD dans sa recherche des meilleures connaissances et pratiques actuelles en lien avec nos défis pour l'année 2014 et les projets qui en découleront dans la prochaine année.

« Grâce à plusieurs décennies d'expérience au cours desquelles nous avons placé les objectifs sociaux et environnementaux au cœur de notre stratégie d'entreprise, Holcim est devenue une entreprise généralement plus flexible, ce qui nous a permis de respecter nos engagements en matière de développement durable pendant la crise économique et d'en ressortir comme un fournisseur de solutions mondiales plus solide et plus compétitif. Même la récession économique mondiale, qui a fait subir des pressions financières intenses sur l'industrie du ciment, a offert des occasions de remettre en question les pratiques actuelles et d'amorcer une réflexion stratégique sur les moyens de créer de la valeur pour tous. »

LUC ROBITAILLE
Directeur Corporatif, Environnement
HOLCIM (CANADA) LTÉE

défis du développement durable

Les 8 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2014

1

Comment les entreprises peuvent-elles agir dès aujourd'hui en prévision de demain?

2

Comment les entreprises peuvent-elles concevoir des programmes de développement durable solides permettant de survivre aux changements de direction au sein de l'entreprise, aux ralentissements économiques, aux changements politiques et autres difficultés?

3

Comment les entreprises peuvent-elles mobiliser efficacement les groupes d'activistes et les ONG autour de questions controversées?

4

Comment les entreprises peuvent-elles combattre l'apathie des consommateurs pour les encourager à soutenir activement les initiatives de développement durable?

5

Comment les entreprises peuvent-elles créer un lien pragmatique entre le développement durable et l'innovation?

6

Comment les entreprises peuvent-elles améliorer le rendement général en intégrant le développement durable dans leurs chaînes de valeur?

7

Comment mesurer le développement durable dans une économie en croissance axée sur les ressources naturelles et l'exportation comme celle du Canada?

8

Quelles sont les meilleures façons pour les entreprises d'intégrer les perspectives autochtones sur le développement durable et de permettre aux communautés autochtones de participer aux discussions sur des projets touchant leurs intérêts?

1 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles agir dès aujourd'hui en prévision de demain?

Les entreprises se soucient essentiellement de répondre aux besoins actuels des clients et des autres parties prenantes. La vocation à long terme du développement durable constitue un défi difficile à relever pour les entreprises qui doivent accorder la priorité aux échéances à court terme, aux rendements et aux besoins des clients. Les perspectives à long terme sont assujetties aux pressions d'accroître les bénéfices trimestriels, et les changements fréquents, ou même prévus, de direction au sein des entreprises et du monde politique signifient qu'il est risqué d'investir dans des initiatives à long terme. Plutôt que de miser gros, les entreprises évitent de trop s'engager dans un scénario d'avenir précis et préfèrent surveiller constamment la situation afin de réagir rapidement dès que le futur commence à se dessiner.

En vue d'apporter une perspective à long terme aux décisions et aux activités de leur entreprise, les membres du Conseil des Leaders s'efforcent de relier le développement durable et les principaux facteurs de décision. Ils se disent très intéressés à intégrer les indicateurs de développement durable dans les processus opérationnels et les rapports courants (p. ex. sous forme de rapport intégré). Cependant, de nombreux défis subsistent. Les risques et les avantages

sont difficiles à évaluer, car les programmes de développement durable nécessitent des investissements à long terme, dont les résultats sont souvent incertains. Et lorsque les entreprises remplacent les rapports de développement durable par des rapports intégrés, certaines parties prenantes peuvent penser qu'elles accordent moins d'importance au développement durable. Par ailleurs, les entreprises ont également besoin d'un soutien solide au niveau du conseil d'administration pour poursuivre les initiatives de développement durable, et ce, malgré les obstacles inévitables rencontrés en cours de route.

En 2014, le REDD demandera à une équipe de chercheurs universitaires renommés d'étudier l'ensemble des connaissances sur ce sujet. Nous produisons un guide pratique à l'intention des dirigeants d'entreprise afin d'encourager la réflexion à long terme dans les discussions sur la gouvernance et la stratégie de leur entreprise ainsi que la planification à long terme et les décisions quotidiennes. Nous publierons également une revue systématique approfondie pour aider les chercheurs universitaires à comprendre l'état des connaissances dans ce domaine et à définir des domaines intéressants pour poursuivre les recherches.

« Les entreprises telles que BC Hydro sont fortement tributaires de l'accord de la société pour exercer leurs activités, qui repose sur la confiance, la transparence et le maintien de l'intégrité de l'entreprise, et qui nécessite une perspective à long terme particulière pour investir dans des actifs qui devront durer plusieurs décennies et gérer ces actifs. Ce mandat peut être difficile à remplir lorsque les attentes à l'égard de l'économie, de la réglementation et de la politique ne cessent de changer. Plus nous sommes en mesure de prévoir avec précision nos futures responsabilités sociales et environnementales, et plus nous sommes en mesure de prendre de bonnes décisions aujourd'hui même. »

BRENDA GOEHRING
Chef, Santé, sécurité et environnement
BC HYDRO

2 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles concevoir des programmes de développement durable flexibles permettant de survivre aux changements de direction au sein de l'entreprise, aux ralentissements économiques, aux changements politiques et autres difficultés?

Les directeurs d'entreprise changent, les défenseurs du développement durable à l'interne poursuivent leur chemin, les entreprises subissent des réorganisations et des restructurations, les cycles économiques et politiques provoquent des crises ainsi que des opportunités et bousculent les priorités. Tous ces changements créent des incertitudes au niveau des stratégies et de leur mise en œuvre et peuvent entraîner des réaffectations de personnes, de ressources ou d'objectifs liés aux initiatives de développement durable. Ce genre de changements a pu être ressenti au cours des dernières années de tourmente économique et d'incertitude politique mondiale, au cours desquelles les membres du Conseil des Leaders du REDD ont lutté pour maintenir le cap de leurs programmes de développement durable. C'est la raison pour laquelle ceux-ci recherchent des stratégies plus flexibles pouvant aider les entreprises, les initiatives ou d'autres systèmes à résister aux perturbations, à se redresser rapidement et à reprendre le cap.

La culture et la stratégie organisationnelle jouent un rôle essentiel pour renforcer la flexibilité. Lorsque le développement durable est fortement ancré dans la culture organisationnelle, l'entreprise est moins susceptible d'abandonner ses efforts ou de changer radicalement de cap face à la concurrence, aux changements de politique, aux changements de direction ou de ressources de l'entreprise ou encore, face à des résultats décevants en matière de développement durable. Les entreprises qui sont conscientes de la complexité des enjeux du développement durable sont également mieux à même de résister aux changements qui risqueraient de les faire dévier de leur trajectoire. Les entreprises qui reconnaissent cette complexité peuvent accepter un vaste éventail de possibilités dans leur planification stratégique, anticiper comment elles devront éventuellement adapter leurs plans et leurs systèmes, mais aussi assurer une surveillance constante, analyser et évaluer les

« Pour ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle, l'entreprise doit s'engager à prendre des décisions d'affaires durables. La compréhension et le respect des conséquences des choix des entreprises durables exigent un engagement à tous les niveaux et dans toutes les disciplines, de la chaîne d'approvisionnement et de fabrication jusqu'au marketing, à l'approvisionnement et au développement commercial. »

RICHARD CHARTRAND
Directeur général, Mines, pétrole et gaz,
Construction et Marchés prioritaires
3M

événements à mesure qu'ils surviennent de manière à y réagir promptement.

Les entreprises peuvent réduire la complexité et accroître leur flexibilité en rassemblant davantage les parties prenantes autour de leurs objectifs et leurs responsabilités en matière de

développement durable. Celles qui réussiront le mieux à réduire la complexité tout en se préparant à ses effets inévitables parviendront à mettre en œuvre les programmes de développement durable les plus efficaces et les plus flexibles.

Connaissances offertes par le REDD :

Culture organisationnelle : Rapport exécutif et revue systématique

Ce rapport présente un cadre pour intégrer le développement durable dans la culture d'entreprise. Conçu à l'intention des cadres supérieurs et des gestionnaires en ressources humaines et en développement durable, il propose un éventail de pratiques, incluant autant de pratiques dont l'efficacité a été prouvée par la recherche que de pratiques ayant un bon potentiel, mais qui restent à vérifier.

Évoluer vers l'entreprise du futur (Transforming Towards the Firm of the Future – en anglais)

« Pour réussir, les entreprises doivent se montrer flexibles, créatives, alertes, spontanées et réactives – et souvent agir d'une toute nouvelle façon. L'évolution rapide du monde des affaires moderne exige des entreprises en mesure de prospérer dans des environnements en évolution rapide, soit des entreprises qui s'apparentent davantage à des systèmes vivants. »

Les leçons de l'environnement aident les entreprises à évoluer (Lessons from the Environment Help Firms Evolve – en anglais)

« ... plus nous nous débattons dans les difficultés auxquelles sont actuellement confrontées les entreprises et plus nous nous rendons compte que les approches et les qualités mobilisées pour assurer le succès de notre évolution en affaires et au-delà s'inspirent des modèles et des qualités de la nature. »

3 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles mobiliser efficacement les groupes d'activistes et les ONG autour de questions controversées?

Un grand nombre d'entreprises reconnaissent l'importance du rôle joué par les organisations non gouvernementales (ONG) dans les processus d'engagement et de consultation sur les ressources naturelles, la conservation et les répercussions des activités industrielles sur l'environnement. Un engagement mutuellement empreint de respect débouche souvent plus rapidement sur des ententes plus équitables et durables que les procédures réglementaires et judiciaires. Pour parvenir à un dialogue fructueux, les deux parties doivent renoncer à d'autres stratégies telles que le litige et s'engager à discuter et à résoudre leurs problèmes ensemble. Pour qu'une telle nouvelle approche soit efficace, toutes les parties doivent avoir accès à une expertise et à des études comparables.

Les entreprises membres du Conseil des Leaders du REDD, qui possèdent de l'expérience en matière de mobilisation des ONG, estiment néanmoins que les organisations non gouvernementales sont souvent limitées en termes de capacité, y compris au niveau de l'expertise et des ressources financières. Aussi, la conclusion d'une entente ne représente que la moitié du processus, car les deux parties doivent ensuite obtenir l'appui de chacune de leurs principales parties intéressées et mobiliser collectivement les parties extérieures. Par ailleurs, il est parfois difficile de convaincre les gouvernements de mettre en œuvre des ententes négociées de façon informelle entre les entreprises et les ONG dans la mesure où ils sont tenus de respecter des processus officiels. Ainsi, aussi crucial soit-il d'engager les organisations de la société civile dans des initiatives de développement durable, les entreprises et les ONG se heurtent à un terrain pavé d'embûches.

« Les entreprises de ressources naturelles comme Tembec reconnaissent que les discussions avec les parties prenantes externes en vue de résoudre des problèmes communs de gestion des ressources peuvent constituer une solution constructive pour éviter un modèle conflictuel. Ces conversations qui regroupent des collaborateurs peu probables représentent une nouvelle forme d'engagement pour l'industrie et les ONG. Ce nouveau rôle pour les entreprises et les ONG présente de nombreuses difficultés et les faits ont montré que l'engagement des parties prenantes est difficile à maintenir. »

CHRIS MCDONELL
Directeur de l'Environnement et des Relations
avec les Autochtones
TEMBEC

Connaissances offertes par le REDD :

Les partenariats au service du développement durable : Rapport exécutif et revue systématique

Apprenez comment planifier, établir et mettre en œuvre des partenariats efficaces avec les gouvernements, les ONG et les communautés grâce à cette revue des connaissances et des pratiques exemplaires les plus récentes et pertinentes effectuée en 2013.

Engagement des parties prenantes : Rapport exécutif et revue systématique

Ce rapport détaillé du REDD est conçu pour aider les cadres supérieurs et les directeurs qui travaillent au sein de la communauté et dans le domaine des relations publiques à déterminer et à élaborer une stratégie solide pour mobiliser leur communauté. Il propose un guide utile pour identifier vos parties prenantes et planifier comment et pourquoi les mobiliser.

Partenariats avec les ONG : les quatre clés du succès

Ce court blogue d'un « leader d'opinion » du REDD présente les façons dont les entreprises peuvent améliorer leur rendement social et environnemental et trouver de nouveaux débouchés sur le marché grâce aux partenariats avec les ONG.

4 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles combattre l'apathie des consommateurs pour les encourager à soutenir activement les initiatives de développement durable?

Les consommateurs sont dépassés par la quantité d'informations qu'ils reçoivent lorsqu'ils doivent prendre une décision d'achat. Ils sont déroutés par les nombreuses allégations publicitaires souvent contradictoires concernant la durabilité des produits et se montrent de plus en plus cyniques à l'égard des motivations des entreprises et des personnes qui vantent les produits durables.

L'apathie des consommateurs est un problème important pour les entreprises qui souhaitent promouvoir des produits et des services durables. Les entreprises canadiennes doivent répondre aux besoins des consommateurs où qu'ils se trouvent et les aider à comprendre les conséquences à court et à long terme de leurs choix.

Maintenant qu'ils ont réussi à obtenir un important engagement à l'égard du développement durable au sein de leur entreprise, les membres du Conseil des Leaders se demandent comment ils peuvent améliorer leur positionnement et leurs communications entourant le développement durable afin de mobiliser et de motiver les consommateurs et les autres parties prenantes externes.

« Nous avons appris qu'il est essentiel de présenter de bons choix de produits écologiques aux clients et d'expliquer les avantages de ces choix au consommateur (économies de temps, d'énergie et d'argent) pour encourager les comportements durables dans le secteur de la vente au détail. »

PAUL BERTO
Directeur des communications
corporatives et externes
HOME DEPOT CANADA

Connaissances offertes par le REDD

Stimuler le changement social : Rapport exécutif et revue systématique (en anglais)

« Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à changer les comportements des gens pour le bénéfice de la société? » Ce rapport détaillé :

- présente les trois conditions nécessaires pour changer le comportement des gens;
- propose 19 mécanismes que les entreprises peuvent utiliser pour stimuler des changements de comportements positifs ainsi qu'une liste de contrôle pour gérer les projets de changement;
- présente des études de cas de deux entreprises qui ont dirigé des projets de changement social.

Consommation socialement responsable : Rapport exécutif (en anglais) et revue systématique (en anglais)

Les consommateurs sont-ils disposés à récompenser les entreprises de leurs initiatives de développement durable en payant plus cher ou en achetant davantage leurs produits? Le REDD a passé en revue 30 ans de recherche afin de déterminer quels sont les facteurs qui influencent la consommation socialement responsable. Ce rapport détaillé contient un modèle de consommation socialement responsable et propose des conseils utiles pour aider les gestionnaires à réduire l'écart entre l'attitude, l'intention et le comportement des consommateurs.

Apporter une dimension personnelle : comment convaincre les gens de se soucier du développement durable (Make It Personal: How to Get People to Care about Sustainability – en anglais) (blogue des leaders d'opinion)

La consommation responsable dépend de notre compréhension du développement durable (perspective)

Six façons de convaincre les consommateurs d'acheter des produits écologiques (Six Ways to Get Customers to Buy Green – en anglais) (perspective)

5 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles créer un lien pragmatique entre le développement durable et l'innovation?

Les chercheurs ont déterminé quels types d'innovation les entreprises mettent en œuvre pour devenir durables ainsi que les conditions qui soutiennent l'innovation. À présent, les entreprises membres du Conseil des Leaders souhaitent mieux comprendre les **motivations et les objectifs** de l'innovation liée au développement durable. Par exemple, faut-il viser des changements graduels ou des grands pas en avant? La valeur des investissements dans l'innovation au service des produits durables et les façons de convaincre une entreprise de prendre le risque d'investir constituent un autre domaine de recherche.

Une lacune en matière d'innovation pourrait empêcher le Québec et le Canada de réaliser des progrès marqués dans le domaine du développement durable. Ces progrès sont d'ailleurs nécessaires si nous voulons rester compétitifs sur la scène internationale. Une compréhension pragmatique du lien entre le développement durable et l'innovation peut nous aider à combler cette éventuelle lacune.

« L'innovation dans le domaine de l'énergie est complexe puisque nous devons prendre en considération les exigences du marché, mais également les intérêts souvent conflictuels d'un large éventail de parties prenantes qui ont souvent des points de vue divergents quant au futur des systèmes énergétiques. Le développement des sables bitumineux chez Suncor en est un bon exemple : nous collaborons avec d'autres compagnies dans le domaine énergétique pour réduire les impacts environnementaux et impliquer plus largement la société civile. Le progrès vers le développement durable des sables bitumineux dépend de notre capacité à comprendre et concilier ces nombreux buts et motivations divergents à l'intérieur d'une stratégie d'innovation pragmatique. »

SONIA GUPTA
Chef d'équipe, Communication sur le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise
SUNCOR ENERGY

Connaissances offertes par le REDD

Innovier pour le développement durable : Rapport exécutif et revue systématique

Dans ce rapport publié en 2012, le REDD a étudié la question suivante : « Quelles activités d'innovation aident les entreprises à devenir durables? ». Conçu pour les chefs d'entreprise, ce rapport exécutif propose :

- un cadre en trois étapes pour évaluer à quel stade de la démarche de développement durable votre entreprise se situe actuellement;
- 38 pratiques pour favoriser l'innovation à chacune des étapes;
- des études de cas d'entreprises chefs de file, grandes et petites, qui trouvent activement des façons novatrices de servir les gens, leurs profits et la planète.

Regardez le webinaire [Innovier pour le développement durable \(en anglais\)](#) présenté par les auteurs du rapport.

Comment stimuler l'innovation

Pour certains organismes, l'innovation désigne les nouvelles technologies et les nouveaux processus qui n'existent encore nulle part ailleurs. Cependant, cette recherche affirme que toutes les activités de votre entreprise peuvent offrir des occasions d'innover, y compris la conception, le conditionnement et la promotion des produits, le recrutement et la formation des employés et même le type d'entreprise que vous exploitez. Certaines innovations sont simples et gratuites, d'autres coûteuses et complexes.

Saisissez les opportunités d'innovation offertes par le développement durable

Cette étude de cas révèle que les caractéristiques organisationnelles des PME (p. ex. une structure flexible, une indépendance financière grâce à la présence du propriétaire-dirigeant, une spécialisation des activités, la capacité à saisir de nouvelles occasions et faire confiance à son intuition pour prendre des décisions éclairées, etc.) ont tendance à favoriser l'innovation.

6 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles améliorer le rendement général en intégrant le développement durable dans leurs chaînes de valeur?

Les entreprises canadiennes ont considérablement réduit les risques et les coûts liés au développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement. En revanche, nous comprenons moins bien le rôle de la gestion des chaînes de valeur durables pour créer des occasions et des avantages stratégiques pour les entreprises.

Si bon nombre des entreprises membres du Conseil des Leaders estiment qu'elles ont amélioré les rouages de la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement durables, elles se posent également des questions générales sur les motivations, les objectifs et la portée afin de déterminer comment les chaînes de valeur durables peuvent créer une valeur stratégique. Ces questions incluent entre autres : Jusqu'à quel niveau de la chaîne d'approvisionnement les entreprises doivent-elles poursuivre leurs efforts

de diligence raisonnable? Quelles personnes faut-il mobiliser au sein de l'entreprise et quelles sont les meilleures façons d'éveiller leur intérêt pour faire en sorte qu'elles constatent la valeur des efforts fournis et qu'elles y participent? Ces questions couvrent une nouvelle dimension pour les filiales québécoises et canadiennes de multinationales, qui doivent composer avec les différents régimes et normes variant selon la portée géographique de leur organisation. De manière encore plus générale, les entreprises perçoivent de la valeur dans la création de normes à l'échelle de l'industrie, telles que la Table ronde sur la production durable d'huile de palme, le Marine Stewardship Council et le Forest Stewardship Council, mais souhaiteraient que les risques et les avantages liés à la concurrence et au développement durable fassent l'objet d'évaluations plus rigoureuses.

« Tim Hortons a récemment lancé un nouveau mélange de café produit à 100 % par les petits agriculteurs participants au partenariat de café Tim Hortons. Ce programme philanthropique, qui avait initialement pour but d'offrir une aide technique aux agriculteurs du projet et à leur communauté permet, au bout de huit ans, de nous assurer un approvisionnement stable en grains de café conformes à nos normes de qualité! Nous avons découvert toutes sortes d'avantages supplémentaires, tels que l'éducation, l'intégration du développement durable à tous les niveaux de la chaîne de valeur et des possibilités de nouvelles occasions d'approvisionnement régionales. »

TIM FAVERI
Directeur, Développement durable et responsabilité
TIM HORTONS

Connaissances offertes par le REDD

Chaînes d'approvisionnement internationales : Rapport exécutif et revue systématique. Vidéo (en anglais)

Une perturbation de la chaîne d'approvisionnement peut entraîner des effets dévastateurs sur l'exploitation d'une entreprise et le cours de ses actions. Toutefois, les entreprises peuvent mieux gérer leurs chaînes d'approvisionnement mondiales de manière à atténuer ces risques tout en tirant parti des occasions rencontrées. Découvrez comment dénicher les lacunes de votre programme actuel et comment mettre en œuvre de nouvelles pratiques et stratégies pour améliorer le rendement et la flexibilité de votre chaîne d'approvisionnement.

Comment le développement durable peut aider à renforcer votre chaîne d'approvisionnement mondiale (How Sustainability Can Help Strengthen Your Global Supply Chain – en anglais) (blogue des leaders d'opinion du REDD)

« Établir de nouvelles relations au-delà des frontières nationales n'a pas besoin d'être une source d'inquiétude [...] la décision d'adopter un mode de gestion durable de votre chaîne d'approvisionnement mondial peut ouvrir tout un monde de nouvelles possibilités. »

Just Do It : Comment Nike a réussi à tourner une obligation de divulgation à son avantage (perspective)

Trouver de nouvelles occasions de revenus à l'aide des chaînes d'approvisionnement inverses (Find New Revenue Opportunities Through Reverse Supply Chains – en anglais) (perspective)

93 % de votre chaîne d'approvisionnement est invisible (93% of Your Supply Chain Is "Invisible" – en anglais) (perspective)

7 DÉFIS

Comment mesurer le développement durable dans une économie en croissance axée sur les ressources naturelles et l'exportation comme celle du Canada?

Pour se concentrer sur ses efforts de développement durable et établir des objectifs réalistes, le Canada doit utiliser des mesures détaillées et pertinentes. Les mesures le plus souvent évoquées posent deux types de problèmes. Premièrement, les définitions trop restrictives de l'« économie verte » au Canada excluent certaines des plus importantes occasions pour continuer de progresser. Deuxièmement, l'utilisation de mesures incomplètes pour comparer le Canada à des pays différents peut mettre l'accent sur des objectifs du développement durable dans des domaines moins prometteurs et créer des attentes irréalistes.

Selon sa définition généralement admise, l'« économie verte » englobe les activités des entreprises axées sur la production de produits et de services écologiques. Ces secteurs sont en croissance au Canada et sont incontestablement essentiels pour aider le pays à progresser vers le développement durable. Cependant, une grande partie de l'économie canadienne et de son impact sur l'environnement demeurent une « économie brune », qui

englobe l'extraction, le traitement, la fabrication et le transport des ressources naturelles. D'énormes progrès ont été réalisés pour réduire les impacts sur l'environnement de l'« économie brune », notamment en matière d'efficacité énergétique et de réduction de la pollution. Cependant, les possibilités de continuer de progresser demeurent considérables. L'exclusion de ces secteurs des initiatives de l'« économie verte » peut entraîner de mauvaises décisions politiques et d'investissement, qui sont moins rentables et qui affaiblissent la compétitivité des secteurs de ressources naturelles du Canada sur la scène internationale.

En accordant trop d'importance aux mesures de l'« économie verte », nous risquons également d'encourager des comparaisons factices des progrès du Canada en matière de développement durable par rapport à des pays moins axés sur les ressources naturelles. Par exemple, comparativement aux économies postindustrielles de l'Europe ou de l'Asie de l'Est, le Canada consomme plus d'énergie,

« Il est important que le Canada ne restreigne pas trop ses programmes environnementaux et ne se contente pas d'investir seulement dans des initiatives clairement écologiques. Sinon, nous risquons de passer à côté d'énormes occasions d'économiser de l'énergie, de réduire la pollution et d'augmenter l'efficacité des ressources dans nos secteurs industriels et de ressources naturelles et de nous aider à relever des défis sociaux. En visant plus large, nous pouvons découvrir de nouvelles occasions qui nous aideront à atteindre plus rapidement nos objectifs environnementaux. »

KAREN CLARKE-WHISTLER
Chef de l'environnement
GROUPE BANQUE TD

pollue plus et présente une empreinte carbone relativement plus importante. Ces comparaisons ne tiennent pas compte des importants progrès réalisés par les secteurs manufacturiers et des ressources naturelles du Canada pour réduire leur impact et créent des attentes irréalistes qui voudraient que le Canada soit aussi efficace et peu polluant que ces économies postindustrielles. Elles peuvent également réduire les investissements dans des initiatives relativement bon marché permettant de réduire la pollution et la consommation d'énergie dans des secteurs « bruns ».

Comparer le Canada à des économies similaires, axées sur les ressources naturelles et l'exportation, comme l'Australie, représenterait une comparaison plus constructive. Les économies axées sur les ressources naturelles consomment plus d'énergie par habitant pour assurer l'extraction, le transport et le traitement des ressources. Aussi, ces pays sont généralement plus grands sur le plan géographique, avec des populations étendues; par conséquent, ils consomment davantage d'énergie pour le transport des personnes et le logement. Comparer le Canada à des économies plus similaires permettra de démontrer les meilleures occasions d'amélioration et aidera le Canada à fixer des objectifs de développement durable réalistes.

Connaissances offertes par le REDD

Mesure et appréciation des impacts sur l'environnement : Rapport exécutif et revue systématique

Ce guide détaillé est spécifiquement conçu pour aider les dirigeants et les décideurs à choisir des outils et des ressources supplémentaires pour mesurer et apprécier les impacts sur l'environnement, y compris un processus pratique en quatre étapes. Le rapport présente également les avantages et les inconvénients des outils les plus courants afin de permettre aux gestionnaires de sélectionner ceux qui répondent le mieux à leurs besoins particuliers.

Comprendre les écosystèmes : cinq étapes pour gérer les risques et les opportunités liés au « capital naturel » (perspective)

8 DÉFIS

Quelles sont les meilleures façons pour les entreprises d'intégrer les perspectives autochtones sur le développement durable et de permettre aux communautés autochtones de participer aux discussions sur des projets touchant leurs intérêts?

Les cadres juridiques et politiques mis en place pour faire respecter les droits et les intérêts des Autochtones ont considérablement évolué au cours des récentes décennies. Cependant, le respect des exigences en matière de procédure ne garantit pas des relations fructueuses et harmonieuses aux entreprises. Le principe du « consentement libre, préalable et éclairé » (le droit des peuples autochtones d'approuver ou de rejeter toute proposition de mesure ou de projet susceptibles d'affecter leur personne, leurs terres, leurs territoires ou leurs ressources) est nécessaire, mais pas suffisant en soi pour obtenir les meilleurs résultats.

D'un autre côté, les entreprises qui vont au-delà des exigences juridiques et qui tiennent réellement compte des intérêts des Autochtones dans leur stratégie et leur planification peuvent considérablement réduire les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation ainsi que bénéficier de la profonde sagesse et de la connaissance « terrain » des groupes autochtones. La cogestion des ressources, par exemple, telle que mise en œuvre dans les mines de diamant dans les territoires canadiens, constitue un modèle qu'il serait intéressant d'appliquer à plus grande échelle. Tout comme dans les collaborations avec les ONG, il faut veiller à ce que les représentants des intérêts autochtones puissent participer comme des partenaires à part entière, bénéficiant d'une capacité égale à participer aux discussions et d'un accès comparable à l'information et à l'expertise nécessaire.

« Les peuples autochtones entretiennent souvent des liens uniques et solides avec la terre et les ressources. C'est pourquoi ils ont tendance à vivre différemment et de façon disproportionnée les impacts sur l'environnement par rapport aux autres groupes; leur point de vue peut nous aider à éviter des erreurs, mais aussi à trouver de meilleures façons de fonctionner. Par conséquent, il est extrêmement important de déterminer et de gérer les impacts pour les peuples autochtones dans nos communautés d'intérêt (COI) et de discuter avec eux. »

CARMEN TURNER
Leader, Développement durable
TECK RESOURCES

Nous savons trop peu de choses sur les pratiques exemplaires pour mobiliser les intérêts autochtones. Nous devons définir avec plus de précision les termes et la méthodologie

et étudier soigneusement les pratiques qui assurent des résultats positifs et durables autant pour les communautés autochtones que pour les entreprises.

Connaissances offertes par le REDD

Engagement des parties prenantes : Rapport exécutif et revue systématique

Cette étude présente trois approches utilisées par les entreprises pour s'engager au sein de la communauté : redonner, créer des ponts et changer la société. Chaque approche nécessite un degré croissant d'engagement et procure par conséquent des bénéfices croissants à toutes les parties concernées. Une importante conclusion de cette étude est que seule l'approche visant à changer la société procure des avantages réellement partagés à l'entreprise et à la communauté. Les auteurs présentent également leurs premiers choix en matière de ressources pratiques et conviviales pour mobiliser les communautés, y compris des techniques d'engagement, de mesure des résultats et d'étalonnage du rendement.

Cinq pratiques exemplaires d'entreprises visionnaires

« Les entreprises visionnaires sont insatisfaites des mesures environnementales classiques. Elles vont au-delà des lois et des normes volontaires pour mettre en œuvre des pratiques innovantes qui créent de la valeur pour l'entreprise et profitent aux populations et à l'environnement. »

L'autorité croissante des communautés autochtones (et ce qu'elle signifie pour les entreprises)

Cet article décrit comment les entreprises mobilisent actuellement les communautés autochtones avec des résultats mitigés et met en évidence trois importants développements, essentiellement dirigés par les peuples autochtones eux-mêmes, qui peuvent potentiellement transformer pour le mieux les relations entre les entreprises et la communauté.

les défis de développement durable des grandes entreprises pour 2013

Les 10 défis de développement durable des grandes entreprises

1

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à élaborer des politiques publiques efficaces et intégrées portant sur des enjeux pertinents?

2

Quelle est la meilleure façon pour les entreprises de mobiliser les partenaires au sein de la chaîne de valeur, de l'industrie et des ONG afin d'atteindre les objectifs du développement durable?

3

Comment les entreprises peuvent-elles aider les Canadiens à s'informer, à se sentir inspirés et à s'engager dans un dialogue national sur la consommation responsable?

4

Quelles structures permettent aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en développement durable?

5

Comment les entreprises peuvent-elles maintenir le cap de leur programme de développement durable à long terme malgré les changements de direction?

6

Comment les entreprises peuvent-elles concilier les enjeux concernant les droits et privilèges des Autochtones?

7

Comment aider les entreprises canadiennes à innover davantage?

8

Comment les entreprises peuvent-elles intégrer l'approbation sociale dans leur stratégie?

9

Comment les entreprises et la société peuvent-elles se préparer efficacement aux répercussions des changements climatiques?

10

Comment les entreprises peuvent-elles répondre à la prolifération des exigences en matière de préparation de rapports volontaires et obligatoires?

les défis de développement durable antérieurs

le dialogue civique

Les principaux défis cités par les membres du Conseil des Leaders du REDD lors de sa réunion de septembre 2012 se rapportaient à la nécessité de changer les systèmes politiques, sociaux et économiques en vue de faciliter les initiatives de développement durable des entreprises. Maintenant qu'elles ont réalisé de nombreuses améliorations opérationnelles, stratégiques et de gouvernance, les entreprises membres du Conseil des Leaders tournent leur regard au-delà des frontières de leur entreprise pour continuer de faire progresser le développement durable. Les deux principaux défis qu'elles avaient alors définis et que le REDD a par la suite examinés en profondeur représentent deux façons de mobiliser la société : les dialogues civiques et les partenariats multisectoriels.

Les dialogues civiques sont des discussions encadrées qui créent un sentiment de compréhension entre différentes personnes. Ils peuvent aider à créer un consensus et un engagement à grande échelle autour de questions complexes et controversées. Les dialogues civiques ont été utilisés pour définir les priorités de certains programmes à l'échelle nationale (p. ex. [le dialogue sur l'avenir du système de santé au Canada](#)) et pour faire face à des enjeux régionaux et locaux (p. ex. Alberta Climate Dialogue).

Le dialogue civique est unique par le fait qu'il permet de résoudre des problèmes qui ne sont pas clairement définis ou qui sont essentiellement incompris. Ces enjeux doivent faire l'objet de discussions et nécessitent un apprentissage ainsi qu'une entente avant de pouvoir passer à l'action. Une fois que le problème a été défini, il est possible de le résoudre grâce à des stratégies d'action telles que les partenariats regroupant plusieurs parties prenantes.

Le rôle des entreprises dans le dialogue civique a attiré peu d'attention. Afin de combler cette lacune, le REDD s'est appuyé sur des recherches et des rétroactions d'experts, recueillies dans le cadre d'un forum sur le dialogue civique. Au début de 2014, le REDD publiera un court guide à l'intention des dirigeants d'entreprise axé sur les critères d'engagement ainsi qu'un document plus long sur les « pratiques exemplaires » dont les entreprises peuvent s'inspirer pour orienter leurs actions.

Ce projet est dirigé par le Dr Tom Webler, chercheur à l'Institut de recherche sociale et environnementale du Massachusetts et expert dans le domaine du dialogue civique.

les défis de développement durable antérieurs : les partenariats multisectoriels

Les partenariats multisectoriels rassemblent les entreprises et les organismes gouvernementaux, les organisations non gouvernementales ainsi que les communautés pour s'attaquer à des problèmes qui dépassent la capacité des organisations individuelles, ou que même un secteur entier ne parvient pas à résoudre seul. Ces problèmes sont généralement complexes, nécessitent différents types de compétences ou de ressources et impliquent de nombreuses parties prenantes. Les partenariats peuvent permettre aux entreprises d'innover, d'améliorer la société et l'environnement, d'accroître leur légitimité et d'acquérir de nouvelles compétences et ressources. Mais les partenariats constituent également une nouvelle façon de fonctionner et ne sont pas toujours fructueux. Le rapport du REDD, les partenariats au service du développement durable, présente les meilleurs conseils fondés sur la recherche à l'intention des dirigeants pour planifier, établir et mettre en œuvre des partenariats efficaces.

Les chercheuses Dr Barbara Gray et Jenna Stites ont effectué une étude sans précédent et passé en revue plus de 275 articles et rapports pertinents, y compris les meilleures recherches universitaires actuelles. Dr Gray est professeure émérite dans le domaine du comportement des organisations et directrice du Centre de recherche sur les conflits et la négociation de l'Université d'État de Pennsylvanie et a consulté un grand

nombre d'organismes privés et publics ainsi que d'organisations non gouvernementales (ONG) pour enseigner et faciliter la collaboration. Mme Stites est étudiante au doctorat à l'Université d'État de Pennsylvanie, où elle étudie les conséquences des actions sociales et environnementales ainsi que des partenariats sur la réputation des entreprises.

Lisez la [revue systématique](#) (en anglais) et le [rapport exécutif](#).

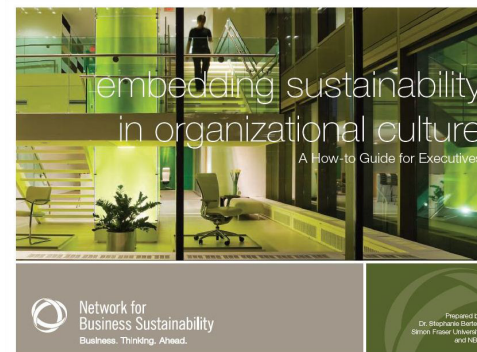


collaborer pour créer un impact : le groupe de travail sur l'intégration du développement durable

Le REDD ne se contente pas de diriger des recherches sur des connaissances et des pratiques exemplaires de pointe en réponse aux défis du développement durable répertoriés chaque année, mais collabore également avec des entreprises et d'autres organismes pour trouver les meilleures façons de mettre ces connaissances en pratique. En 2012, le REDD a réuni un groupe d'entreprises intéressées par la question de l'intégration du développement durable pour participer à un projet de recherche d'une durée de trois ans. Ce projet s'inspire de la revue systématique effectuée par le REDD en 2010 sur l'intégration du développement durable et étudie les mesures que prennent les entreprises pour ancrer le développement durable au sein de leur organisation et comment leur travail évolue au fur et à mesure de leur progression afin de mettre au point des méthodes permettant d'évaluer les impacts de leurs efforts. Le processus comprend une phase d'étalonnage, l'élaboration de plans d'action organisationnels, la mise en œuvre des activités de soutien et une réévaluation à la fin de la période de trois ans. Tout au long du projet, les participants pourront bénéficier de séances d'apprentissage et du soutien de l'équipe de recherche.

L'équipe de recherche est dirigée par Dr Stephanie Bertels de la Beedie School of Business de l'Université Simon Fraser et auteure du rapport exécutif Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle. Elle est appuyée par Dr. Jennifer Howard-Grenville du Lundquist College of Business de l'Université de l'Oregon. Ce travail crée un pont important entre la recherche et la pratique puisqu'il procure des données « sur le terrain » très utiles ainsi qu'une analyse systématique sur les façons de mettre en œuvre le développement durable. Le REDD prévoit contribuer de façon importante aux connaissances sur l'intégration du développement durable et communiquera au fil du temps ses réflexions. Nous prévoyons mettre différents outils et ressources à la disposition du public au cours des différentes étapes du projet.

Les entreprises membres du groupe de travail comprennent Bental Kennedy, Celestica, Cenovus Energy, Conoco Phillips Canada, Financement agricole Canada, Suncor Energy, Sustainalytics, Groupe Banque TD et Teck Resources.

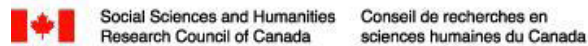


à propos du Réseau entreprise et développement durable

Organisme sans but lucratif, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de chefs d'entreprise du monde entier qui croient passionnément en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la

recherche fondée sur la pratique. Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), la Richard Ivey School of Business (de la Western University), l'École des sciences de gestion (de l'Université du Québec à Montréal) ainsi que par notre Conseil des Leaders, notre Conseil des associations industrielles et notre Conseil des PME (petites et moyennes entreprises).

Ce rapport a été financé en partie par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.



À propos du Conseil des Leaders

Le Conseil des Leaders du REDD réunit des chefs de file canadiens du développement durable représentant divers secteurs. Lors de leur assemblée annuelle, ces leaders désignent leurs priorités en matière de développement durable – soit les problèmes dans leur entreprise nécessitant des réponses éclairées et des perspectives fiables. Chacun des projets de recherche du REDD s'efforce de répondre aux priorités de ces chefs de file.



Remerciements à Deloitte Canada

Ce rapport a été produit et distribué avec l'aide de Deloitte. Deloitte possède une solide pratique en croissance dans le domaine du développement durable, avec plus de 1 500 professionnels dédiés dans plus de 30 pays. L'équipe chargée du développement durable de Deloitte propose des solutions en matière de développement durable et de changement climatique depuis plus de dix ans. Les professionnels de Deloitte mettent 15 à 20 ans d'expérience personnelle à votre service.



À propos de Deloitte Canada

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Ivey Business School
Western University
1255 Western Road
London, Ontario, Canada N6G 0N1
519-661-2111, x88980



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
1290, rue Saint-Denis
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7
514-987-3000, x7898

nbs.net
nbs.net/fr