



# changer le système

Les 10 défis  
du développement durable  
des grandes entreprises  
pour 2013



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

Nous avons initialement mis sur pied notre Conseil des Leaders afin de définir les défis du développement durable en 2007. À cette époque, les chefs d'entreprise abordaient avec optimisme les occasions qui s'offraient à eux : les arguments en faveur de la responsabilité sociale commençaient à prendre forme. Au cours des six années suivantes, la plupart des entreprises ont bénéficié de la proverbiale situation « gagnant-gagnant » : elles ont dégagé une importante valeur économique en intégrant les pratiques de développement durable dans leurs produits et services ainsi que dans l'ensemble de leurs activités. Et elles ont pu vendre le développement durable à l'interne parce que les coûts à court terme étaient récompensés par des gains à long terme.

Cependant, pour continuer de progresser, il faudra dorénavant effectuer d'importants investissements assortis de plus longs délais de récupération des coûts. Pour continuer dans la voie du développement durable, ces dirigeants ont reconnu la nécessité de s'atteler à des défis systémiques au-delà des frontières de leur entreprise. Par exemple, ils constatent la nécessité d'éduquer les consommateurs et de les convaincre de consommer de manière responsable. Ils doivent également collaborer avec les organismes gouvernementaux de réglementation pour élaborer des politiques publiques intégrées sur les enjeux environnementaux et sociaux. Et ils doivent collaborer avec des partenaires inattendus, même avec leurs concurrents, pour réécrire les règles en matière de gestion de la chaîne

d'approvisionnement. Toutes ces tâches sont loin d'être faciles.

Dans son rôle d'agent de liaison et d'élément catalyseur, le Réseau entreprise et développement durable se réjouit d'aider ces dirigeants ainsi que leurs entreprises à relever les défis qui les attendent. En rassemblant des spécialistes issus du milieu universitaire et de l'industrie qui partagent des visions similaires mais qui possèdent des connaissances et des expériences différentes, nous produirons de nouvelles perspectives révolutionnaires. Nous mettrons également à jour de nouveaux modèles d'affaires qui bénéficient autant aux entreprises qu'à la société. Ces défis sont peut-être considérables, mais cela signifie qu'ils comportent aussi un énorme potentiel de croissance.

J'espère que les gestionnaires seront inspirés à s'associer avec des chercheurs et à relever ces défis. Et j'espère que vous apprécierez la lecture de ce rapport.

Sincères salutations,



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



# sommaire

Un groupe de chefs d'entreprise canadiens s'est rencontré en septembre 2012 afin de cerner les enjeux qui limitent le développement durable au sein de leurs entreprises, des chaînes de valeur, du marché, du gouvernement et de la société. Dans le cadre d'une table ronde d'une journée animée par la chercheuse en gestion Tima Bansal, ces dirigeants ont défini dix enjeux auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes qu'ils ont formulés sous forme de questions afin que les chercheurs et le monde des affaires puissent commencer à y répondre :

## **Les 10 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2013**

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?

Au cours de la prochaine année, le REDD entreprendra une revue systématique (soit une étude détaillée de la recherche) du défi 2 : la collaboration au sein de la chaîne de valeur. Nous mettrons sur pied la meilleure équipe d'universitaires au monde pour étudier l'ensemble des connaissances actuelles et nous produirons, à partir de cette revue, un guide pratique à l'intention des chefs d'entreprise pour mobiliser les membres de la chaîne de valeur en faveur du développement durable. Nous mettrons également sur pied un forum public pour répondre au défi 3 : l'engagement civique. Le forum, qui rassemblera des chercheurs, des chefs d'entreprise, des responsables des politiques et des consommateurs, amorcera un dialogue national sur la consommation responsable.

# introduction

## Qui a produit ce rapport?

Le présent rapport est publié par le Réseau entreprise et développement durable (REDD). Le REDD est un organisme sans but lucratif canadien qui produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Le REDD est essentiellement financé par des subventions publiques du gouvernement canadien et ses bureaux sont situés à l'École des sciences de la gestion (Université du Québec à Montréal) à Montréal, au Québec et à la Richard Ivey School of Business (Western University) à London, en Ontario.

## Pourquoi avons-nous rédigé ce rapport?

Le REDD a pour objectif de faire progresser le développement durable au Canada. Les chefs d'entreprise ont énoncé leur volonté d'adopter de nouveaux modèles d'affaires et de s'éloigner du paradigme économique postindustriel fondé sur le principe de la « croissance à tout prix ». Ils reconnaissent la nécessité de mettre en place un nouveau modèle qui « dissocie » la croissance économique des impacts environnementaux ou sociaux. Le Canada témoigne déjà de cette « dissociation ». En 2010, soit la dernière année pour laquelle des données sont disponibles, les émissions par habitant du Canada ont atteint leur plus bas niveau jamais enregistré de 20,3

tonnes d'équivalent de dioxyde de carbone par personne<sup>1</sup>. Au cours de cette même année, le produit intérieur brut (PIB) du Canada a augmenté de 3,4 pour cent – soit une croissance annuelle supérieure par rapport à toutes les années confondues de la décennie précédente<sup>2</sup>.

Bien que la plupart des entreprises canadiennes doivent encore réaliser de nombreux progrès à l'égard des pratiques environnementales et sociales, les chefs d'entreprise qui ont contribué à produire ce rapport se penchent depuis longtemps sur la question. Et les chefs d'entreprise canadiens se tournent de plus en plus au-delà de leur entreprise vers des enjeux de société plus vastes. Un grand nombre d'entre eux affirment qu'ils ont déjà mis en œuvre les principales mesures à leur portée pour atténuer les impacts environnementaux et sociaux de leur entreprise. Leurs entreprises ont réduit leurs émissions et n'utilisent plus de papier. Elles ont réduit les emballages et les matières dangereuses associés à leurs produits. Elles ont considérablement réduit leur consommation d'eau et d'énergie ainsi que leur production de déchets. Elles ont attiré des employés très engagés qui ont considérablement investi dans le développement durable. Elles ont rédigé des codes de conduite des fournisseurs et trouvé des façons de surveiller la performance de ces derniers.

## Qu'est-ce que le “développement durable”?

Le développement durable en entreprise fait référence aux modèles d'affaires et aux décisions de gestion fondés sur des préoccupations d'ordre financier, environnemental et social.

Les entreprises durables :

- créent une valeur financière;
- sont conscientes de l'impact de leurs actions sur l'environnement et y remédient activement;
- se soucient de leurs employés, de leurs clients et de leurs communautés et s'efforcent de mettre en œuvre un changement social positif;
- comprennent que ces trois éléments sont intimement liés entre eux.

Comparativement aux entreprises axées sur les profits à court terme et dont les décisions sont uniquement fondées sur les bénéfices, les entreprises durables pensent à long terme. Elles établissent des liens solides avec leurs employés et les membres de la communauté. Elles trouvent des façons de réduire la quantité de ressources naturelles qu'elles consomment ainsi que la quantité de déchets et de pollution qu'elles produisent. Par conséquent, les entreprises durables survivent aux chocs tels que les récessions mondiales, les grèves ouvrières, les scandales au niveau de la haute direction ainsi que les boycotts lancés par les environnementalistes.

<sup>1</sup> Environnement Canada. “Émissions canadiennes de gaz à effet de serre : Surveillance, déclaration et vérification des sources et des puits de gaz à effet de serre.” Extrait de <http://www.ec.gc.ca/ges-ghg/> 17 oct. 2012.

<sup>2</sup> Industrie Canada. “Le PIB et la croissance de l'économie canadienne.” Extrait de [http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h\\_00013.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h_00013.html) 17 oct. 2012.

# Le moment est venu de changer le système

Compte tenu des nombreuses améliorations opérationnelles et techniques déjà réalisées, les entreprises affrontent à présent des défis bien plus importants. « Notre entreprise a déjà une faible empreinte environnementale, par conséquent il est de plus en plus difficile de trouver de nouvelles façons de réduire notre impact », déclare Debbie Baxter, directrice du développement durable à LoyaltyOne. Ces entreprises regardent au-delà de leurs propres frontières pour faire progresser les pratiques de développement durable, ce qui représente une tâche considérable.

Les chefs d'entreprise sont confrontés au défi d'éduquer les gens en matière de consommation responsable – à une époque où l'appétit des consommateurs semble insatiable. Ils souhaitent travailler plus efficacement avec les organismes gouvernementaux pour élaborer de nouvelles lois qui soient cohérentes à l'échelle des nombreux paliers de gouvernement – mais ils ignorent quelle approche permettra d'assurer le succès de leurs initiatives. Ils éprouvent la nécessité de mettre à l'essai de nouveaux modèles d'affaires mais luttent pour concilier les innovations risquées avec les exigences de rendement trimestriel des investisseurs. Ils s'efforcent de « dissocier » la croissance de leur entreprise des impacts environnementaux et sociaux. Ils souhaitent vivement établir des relations de collaboration – plutôt que conflictuelles – avec les organisations environnementales et non-gouvernementales, mais ne disposent pas de modèles clairs pour engager des relations mutuellement bénéfiques. Ils voient des occasions de mettre en œuvre des changements à l'échelle de

l'industrie, mais ne parviennent pas à convaincre les concurrents au sein d'un même secteur à travailler ensemble.

Ces entreprises canadiennes souhaitent lancer des projets de grande envergure ou des investissements d'actifs associés à des périodes de récupération des coûts de plusieurs années, voire de plusieurs décennies. Il est non seulement difficile d'obtenir du soutien pour les projets à long terme, mais les services de développement durable et de responsabilité sociale (RSE) au sein de nombreuses entreprises ont subi des réductions drastiques en raison de la crise économique mondiale. Ces compressions ont changé la façon dont les entreprises conçoivent leurs initiatives environnementales et sociales : « Depuis la crise économique, tout le monde doit composer avec des réductions des dépenses », explique Karen Clarke-Whistler, chef de l'environnement du Groupe Banque TD. Dans un climat de restrictions budgétaires, le développement durable ne peut demeurer du ressort d'un service de RSE cloisonné. Les arguments en faveur du développement durable doivent se répandre dans l'ensemble de l'entreprise et être intégrés dans la stratégie organisationnelle ».

La voie à suivre n'est pas claire. Les principes qui ont stimulé la croissance économique au cours des soixante dernières années ne suffisent plus. Les chefs d'entreprise canadiens sont à la recherche de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux partenariats et de nouvelles façons d'éclairer la voie à suivre.

Le REDD s'engage à favoriser ces partenariats et à aider à tracer ce chemin en mettant en lien des chefs d'entreprise visionnaires avec des chercheurs en gestion du monde entier. Chaque année, le REDD rassemble un groupe de chefs d'entreprise canadiens – notre Conseil des Leaders – dont les entreprises encouragent activement le développement durable. Ces chefs d'entreprise définissent les enjeux qu'ils rencontrent au sein de leurs propres entreprises, de la chaîne de valeur, du marché, du gouvernement et de la société qui entravent le développement durable. Ces enjeux définissent les « défis annuels du développement durable des entreprises canadiennes ». Le REDD effectue ensuite des recherches universitaires rigoureuses sur les principaux défis et produit des ressources pratiques et objectives pour aider les chefs d'entreprise à prendre des décisions. Les ressources ainsi produites sont mises gratuitement à la disposition des chefs d'entreprise du monde entier sur le site Web du REDD : [nbs.net/fr](http://nbs.net/fr).

### À qui s'adresse ce rapport?

Ce rapport est destiné aux chefs d'entreprise, aux chercheurs universitaires, aux représentants du gouvernement et autres agents de changement au sein de la société qui possèdent la capacité et qui ont la volonté de changer la façon dont les entreprises font affaire au Canada.

### Chefs d'entreprise

Amorcez la discussion sur le développement durable. Que vous soyez président-directeur général

d'une entreprise cotée à la Bourse de Toronto ou fondateur d'une petite entreprise familiale, chaque chef d'entreprise possède la capacité de diriger le changement. Pensez à la façon dont les défis évoqués dans ce rapport se rapportent à votre propre entreprise. Intégrez certains de ces enjeux dans votre planification à long terme. Proposez ces défis à votre chambre de commerce ou association industrielle locale comme sujets d'ateliers éducatifs et de séminaires pour la prochaine année. Trouvez des organismes sans but lucratif, des universités et des collèges avec lesquels vous pourriez vous associer pour commencer à relever ces défis.

### Chercheurs universitaires

Étudiez les enjeux qui présentent un intérêt aux yeux des gestionnaires. Les chefs d'entreprise s'appuient sur des perspectives solides pour éclairer leurs décisions. Ces défis procurent une carte des sujets qui intéressent le plus les praticiens. Le REDD recueille et résume les éléments probants les plus concluants des publications universitaires qui ont déjà traité des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. Néanmoins, la plupart de ces enjeux n'ont pas encore été explorés à fond par les universitaires. Nous encourageons les chercheurs du monde entier à étudier ces importantes questions de gestion et à partager leurs résultats avec des collègues dans d'autres disciplines.

# les défis du développement durable pour 2013

## Produire une liste des défis

Les défis du développement durable ont été identifiés à l'issue d'une table ronde d'une journée qui a réuni 14 dirigeants d'entreprises à Toronto le 25 septembre 2012. Ces dirigeants comprenaient Debbie Baxter, directrice du développement durable, LoyaltyOne; Paula Brand, directrice, Division de la prise de décisions intégrée, Environnement Canada; Grete Bridgewater, directrice, Programmes environnementaux, Canadien Pacifique; Karen Clarke-Whistler, chef de l'environnement, Groupe Banque TD; John Coyne, vice-président, Affaires juridiques et externes et avocat général, Unilever Canada; David Dougall, directeur de l'accessibilité et du développement durable, Research In Motion; Tim Faveri, directeur, Développement durable et responsabilité, Tim Hortons Inc.; Brenda Goehring, Santé, sécurité et environnement, BC Hydro; Peter MacConnachie, spécialiste senior en gestion des questions de développement durable, Suncor Énergie; Matthew McCulloch, directeur, Groupe de services-conseils, Institut Pembina; Chris McDonell, directeur de l'Environnement et des Relations avec les Autochtones, Tembec; John Page, directeur, Éthique, environnement et responsabilité sociale, TELUS Corporation; Luc Robitaille, directeur corporatif, Environnement, Holcim (Canada) Inc.; Jane Sadler Richards, spécialiste mondiale en butyle, développement durable, LANXESS Inc.

## Membres du Conseil absents :

Paul Berto, directeur des communications corporatives et externes, Home Depot Canada; Mona Frendo, directrice, Coordination des politiques et Affaires réglementaires, Industrie Canada; Deborah Kaplan, directrice principale du développement durable, SAP Canada et Carmen Turner, leader, Développement durable et Engagement envers la communauté, Teck.

La table ronde était animée par Tima Bansal, professeure en gestion stratégique à la Richard Ivey School of Business (Western University) et directrice exécutive du Réseau entreprise et développement durable. Tima Bansal a dirigé le groupe tout au long du processus d'échange et de consignation des défis du développement durable. Elle a ensuite classé ces défis par ordre d'importance afin d'accorder la priorité à ceux qui méritaient d'être étudiés attentivement par les chercheurs. La liste suivante est le fruit des résultats de ces discussions.



Membres du Conseil des Leaders 2013

# défis du développement durable

## Les 10 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2013

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 matière de 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?

## 1 DÉFIS

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

Élaborer des politiques publiques judicieuses sur les enjeux environnementaux constitue indéniablement un processus complexe. Mais l'incertitude créée par l'incapacité du gouvernement à agir aggrave les défis actuels en matière de planification des entreprises. Les entreprises canadiennes attendent toujours que le gouvernement prenne des décisions concernant des enjeux tels que les prix du carbone, un système national de plafonnement et d'échange des émissions de gaz à effet de serre ou des tarifs de rachat pour les nouvelles sources de production d'énergie dans les différentes provinces. Ils attendent également davantage de clarté entourant l'intersection des politiques environnementales et des politiques énergétiques, économiques et sociales. En raison de cette inertie, les entreprises s'abstiennent d'investir dans de nouvelles technologies et de former les membres de leur personnel sur les nouvelles normes et procédures – ou elles sont contraintes d'essayer de deviner quelles seront les répercussions définitives des politiques.

Dans les domaines où les gouvernements ont réussi à surmonter l'inertie et à légiférer, ces politiques entrent souvent en conflit les unes avec les autres et/ou aux niveaux municipal, provincial et fédéral ainsi qu'avec les autres politiques énergétiques, économiques et sociales. Non seulement les entreprises qui s'efforcent de respecter les nombreuses politiques conflictuelles doivent-elles déployer d'importantes

ressources humaines, mais elles ne sont pas en mesure d'éduquer les consommateurs pour qu'ils fassent un usage responsable de leurs produits et services. Par exemple, les consommateurs doivent s'attendre à recycler une même tasse de café en carton de quatre façons différentes dans les différentes villes d'une même province. Dans une ville, la tasse et le couvercle sont tous deux recyclables, dans une autre ville, le couvercle et la tasse sont tous deux recyclables, mais par des moyens différents, dans une troisième ville encore, la tasse est recyclable mais pas le couvercle et dans une dernière ville, la tasse et le couvercle doivent tous les deux être jetés.

« Comment créer une stratégie d'entreprise résiliente en l'absence de politiques publiques claires et intégrées?, demande Grete Bridgewater du Canadien Pacifique. Nous aimerions avoir une longueur d'avance au lieu de réagir à des changements de réglementation soudains. »

« La question n'est pas de savoir comment les entreprises doivent faire face aux changements climatiques, mais plutôt de savoir comment composer avec des gouvernements qui n'envoient pas de signaux clairs concernant leur politique en matière de changement climatique, explique Luc Robitaille de Holcim Canada. Il est difficile d'investir dans du matériel et de la formation si nous ne savons ni quelle direction prendra le gouvernement ni quand il agira. »

« Comment créer une stratégie d'entreprise résiliente en l'absence de politiques publiques claires et intégrées? Nous aimerions avoir une longueur d'avance au lieu de réagir à des changements de réglementation soudains. »

**GRETE BRIDGEWATER**  
Directrice, Programmes environnementaux  
CANADIEN PACIFIQUE

## 2 DÉFIS

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?

Une collaboration efficace peut contribuer à accélérer le développement durable à l'échelle de la chaîne de valeur ou de l'industrie. Les entreprises peuvent faire tout leur possible pour améliorer leur impact environnemental et social dans le cadre de leurs activités, mais leur mesure absolue de la performance du développement durable dépend des actions de leurs fournisseurs, de leurs distributeurs et de tous les autres membres de la chaîne de valeur. Les chefs d'entreprise sont frustrés par les partenariats voués à l'échec ou inexistantes avec leurs homologues au sein de l'industrie ou des organismes environnementaux : « Les grandes marques doivent partager les meilleures pratiques et résoudre des problèmes de développement durable mutuels, explique Tim Faveri de Tim Hortons. Si les autres entreprises ne pensent pas qu'il est intéressant de collaborer alors qu'elles s'approvisionnent auprès des mêmes fournisseurs que nous, comment pouvons-nous faire progresser le développement durable? »

Un certain nombre d'initiatives de l'industrie prouvent que les différentes organisations peuvent conclure des partenariats pour relever les défis du développement durable. À titre d'exemple, citons le Forest Stewardship Council et le Marine Stewardship Council à l'échelle internationale et Responsible Care et l'Alliance pour l'innovation dans l'exploitation des sables bitumineux au Canada (COSIA) à l'échelle nationale. Constituée en mars 2012, COSIA concrétise un engagement public pris par 12 des plus grandes entreprises impliquées dans l'exploitation des sables bitumineux de partager activement leur propriété intellectuelle et expertise afin de réduire l'impact environnemental de l'industrie, y compris des innovations liées aux bassins de résidus, à la gestion des eaux, à la mise en valeur des terres et aux émissions de gaz à effet de serre.

« Il ne suffit pas que les entreprises individuelles s'engagent du point de vue du cycle de vie. Ces entreprises ont besoin du soutien de leurs partenaires à tous les niveaux de la chaîne de valeur pour améliorer la rentabilité de leurs produits et services. »

**JOHN COYNE**  
Vice-Président, Affaires juridiques  
et externes et avocat général  
UNILEVER CANADA

Sujet de recherche : Collaboration dans la chaîne de valeur

**En 2013, le REDD étudiera comment les entreprises peuvent engager les membres de la chaîne de valeur à adopter des objectifs de développement durable.** Soutenu par un comité d'encadrement composé d'experts universitaires et de chefs d'entreprise canadiens, le REDD constituera la meilleure équipe de recherche au monde qu'il dirigera pour effectuer une revue détaillée des meilleures recherches sur ce sujet publiées dans le monde entier. Pour plus d'informations sur la façon dont le REDD met au point des ressources faisant autorité sur des enjeux importants pour les entreprises, lisez la section « Relever les défis ».

### 3 DÉFIS

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?

Le Canada ne possède pas d'identité nationale en matière de développement durable, et plusieurs facteurs sont à blâmer. Tout d'abord, la compréhension et l'engagement des consommateurs sont insuffisants : les gens ne comprennent pas bien le terme « développement durable » et ne comprennent pas en quoi cela les concerne. « Comment pouvons-nous faire comprendre l'importance du développement durable à nos clients?, se questionne John Page de TELUS. La plupart des gens achètent un téléphone sur la base de son prix et de ses fonctions, et non du fait que les matériaux ont été achetés selon des principes durables ou que le téléphone peut être recyclé après usage. »

« Le consommateur moyen ne sait probablement pas ce que signifie la 'consommation responsable' ou comment traiter des enjeux tels que l'énergie de façon holistique, explique Peter MacConnachie de Suncor Énergie. Il peut se rendre compte que sa voiture a besoin d'essence ou que la batterie de son téléphone est déchargée, mais il n'établit pas de lien entre ces choses et des comportements personnels ou des enjeux plus vastes tels que l'impact du cycle de vie complet du produit et son utilisation. »

Deuxièmement, il faut faire face au manque d'engagement des Canadiens : « Si les entreprises ont la responsabilité de procurer des produits et des services durables, les consommateurs ont également un rôle à jouer en termes de consommation responsable », affirme Luc Robitaille de Holcim. En effet, un rapport sur la [consommation socialement responsable](#) publié en 2009 révélait que les consommateurs sont dans l'ensemble peu disposés à acheter des produits ou des services sur la base de leurs caractéristiques environnementales ou éthiques. Il n'est pas clair si ce manque d'intérêt pour les produits durables est le symptôme d'une culture obsédée par les plus bas prix ou d'une incapacité à établir un lien entre les comportements personnels et leur impact sur la société. Mais quelle qu'en soit la cause, le résultat est peu encourageant : les entreprises peuvent fabriquer autant de produits responsables qu'elles veulent, rien ne changera si les consommateurs ne les achètent pas. Troisièmement, on constate un manque de leadership à l'égard de la réflexion sur le développement durable à l'échelle nationale. Certes, le défenseur de l'environnement David Suzuki a été voté

« Le consommateur moyen ne sait probablement pas ce que signifie la 'consommation responsable' ou comment traiter des enjeux tels que l'énergie de façon holistique. Il peut se rendre compte que sa voiture a besoin d'essence ou que la batterie de son téléphone est déchargée mais il n'établit pas de lien entre ces choses et des comportements personnels ou des enjeux plus vastes tels que l'impact du cycle de vie complet du produit et son utilisation. »

**PETER MACCONNACHIE**  
Spécialiste senior en gestion des questions de développement durable  
SUNCOR ÉNERGIE

la personne la plus digne de confiance au Canada au cours des trois dernières années<sup>3</sup>, cependant une personne ou un organisme à eux seuls ne suffisent pas à créer une identité collective : à une époque où l'opinion d'un chanteur populaire ou d'une célébrité attire davantage d'attention et suscite davantage de crédibilité que le point de vue des scientifiques et des économistes, qui sont nos leaders d'opinion et que doivent-ils dire?

Les entreprises canadiennes devraient aider à amorcer un dialogue national sur la question du développement durable. Elles rêvent de citoyens conscients du développement durable et engagés à son égard. Elles se demandent quelles leçons nous pouvons apprendre de villes telles que Guelph, en Ontario, ou d'institutions telles que l'Université de Colombie-Britannique qui ont réussi avec succès – et légitimement – à se définir comme des endroits où les gens se soucient de l'environnement. Quel a été l'élément catalyseur derrière le forum des citoyens sur le scrutin majoritaire

à un tour et la réforme électorale en Colombie-Britannique? Que pouvons-nous apprendre du succès d'Unilever avec le Marine Stewardship Council pour motiver l'engagement civique? Comment des pays tels que l'Angleterre ont-ils réussi à instaurer un dialogue national sur l'élimination des déchets nucléaires au début des années 2000? Quelles leçons pouvons-nous apprendre de la Commission de paix et de réconciliation en Afrique du Sud qui a mis fin à l'apartheid ainsi que de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, qui se penche sur la question des pensionnats indiens pour les peuples des Premières Nations?

« Le Canada a réussi à faire en sorte que le recyclage devienne la norme dans les foyers à la fin des années 1990, explique Debbie Baxter de LoyaltyOne. Quels outils pouvons-nous utiliser et quels leaders pouvons-nous mobiliser pour encourager les gens à se déplacer à bicyclette, à faire du covoiturage ou à consommer de manière responsable? »

## Prendre des mesures : Engagement civique

**En 2013, le REDD aidera les dirigeants de l'industrie à faire face aux questions de l'information et de l'engagement des Canadiens en matière de développement durable.** Soutenu par un comité d'encadrement composé d'experts universitaires et de chefs d'entreprise canadiens, le REDD organisera des forums et engagera des leaders d'opinion en provenance du monde entier afin d'établir un dialogue national sur les pratiques d'affaires durables. Pour plus d'informations sur la façon dont le REDD met au point des ressources faisant autorité sur des enjeux importants pour les entreprises, lisez la section « Relever les défis ».

<sup>3</sup> Reader's Digest. Most Trusted Canadians: 2011 Trust Poll Results.

Extrait de <http://www.readersdigest.ca/magazine/2012-trust-poll/most-trusted-canadians-2011-trust-poll-results> 16 oct. 2012.

## 4 DÉFIS

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

Intégrer le développement durable dans une entreprise ne constitue pas une tâche facile. Dans la plupart des entreprises, le développement durable ou la responsabilité sociale (RSE) demeurent essentiellement cloisonnés et leur responsabilité relève d'un seul service, voire d'un seul employé. Même dans les cas où le développement durable est plus largement intégré dans les unités opérationnelles de l'entreprise, la communication demeure un défi :

« L'un de nos principaux défis consiste à communiquer efficacement la vision du développement durable de l'entreprise afin que tout le monde, peu importe sa fonction, comprenne et adopte cette vision », explique Jane Sadler Richards de LANXESS. John Coyne d'Unilever Canada confirme : « Comment atteindre les ouvriers dans les usines, les représentants commerciaux et les responsables du marketing dans une entreprise de 100 000 personnes? Cela constitue un défi logistique impressionnant. »

Les efforts pour diffuser le développement durable dans l'ensemble de l'entreprise sont d'autant plus compliqués par la pléthore de définitions du mouvement. Le développement durable peut signifier des choses très différentes pour différentes

personnes. Les employés ont des opinions diverses sur l'importance du développement durable et éprouvent des difficultés à comprendre comment l'appliquer dans leurs fonctions : « En plus d'éduquer et de mobiliser les cadres supérieurs, nous intégrons le développement durable dans nos activités de développement de produits, explique David Dougall de Research In Motion. Comment pouvons-nous motiver nos ingénieurs à intégrer le développement durable dans la conception et les aider à voir en quoi leur travail s'en trouve renforcé? »

Même si votre message du développement durable parvient à atteindre tous les employés que compte aujourd'hui votre entreprise, votre travail n'est pas terminé pour autant. La relève et le recrutement remettent constamment en question l'engagement de l'entreprise à l'égard du développement durable : « Il est difficile de maintenir une vision et une dynamique de changement lorsque nos employés prennent leur retraite ou acceptent de nouvelles fonctions, ou encore lorsque nous recrutons de nouveaux employés », dit Jane Sadler Richards.

« L'un de nos principaux défis consiste à communiquer efficacement la vision du développement durable de l'entreprise afin que tout le monde, peu importe sa fonction, comprenne et adopte cette vision. »

**JANE SADLER RICHARDS**  
Spécialiste mondiale en butyle  
Développement durable  
LANXESS INC.

Le REDD a mené une étude détaillée sur l'intégration du développement durable dans la culture organisationnelle en 2010. La recherche a été favorablement accueillie par un grand nombre de petites et grandes entreprises canadiennes, mais le processus de transformation de la culture des entreprises ne se fait pas du jour au lendemain : « Il est difficile de promouvoir le développement durable dans les grandes entreprises, convient Karen Clarke-Whistler du Groupe Banque TD. Il n'est pas difficile d'avoir de bonnes idées. Par contre, il est difficile de mettre ces idées en œuvre, surtout dans une grande entreprise. »

Le développement durable constitue un défi pour les entreprises qui ont adopté un modèle de franchise, car le pouvoir hiérarchique entre les leaders du développement durable et les propriétaires des magasins est plus faible et les possibilités d'éducation sont plus difficiles à appliquer de façon cohérente : « La grande majorité de nos 4 000 restaurants sont détenus et gérés par des franchisés, et non par le siège social, dit Tim Faveri de Tim Hortons. Travailler avec les propriétaires des différents restaurants pour mettre en œuvre des initiatives de développement durable revêt une importance essentielle. Quelles sont les meilleures pratiques pour cela? »

## 5 DÉFIS

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

Les mandats des présidents-directeurs généraux (PDG) sont de plus en plus courts. En 1979, le mandat moyen d'un PDG d'une entreprise du Fortune 500 était de huit ans. En 2012, la durée moyenne des mandats est de quatre ans<sup>4</sup>. Ce taux de roulement élevé des dirigeants a des répercussions considérables sur les programmes de développement durable des entreprises, dont les projets sont souvent assortis de périodes de récupération des coûts de plusieurs années, voire plusieurs décennies. Et les nouveaux dirigeants peuvent influencer considérablement la stratégie des entreprises. Prenons le cas du PDG d'Unilever, Paul Polman, qui est un ardent défenseur du développement durable. Paul Polman a aboli les rapports financiers trimestriels et a annoncé aux fonds spéculatifs qu'ils n'étaient pas des investisseurs bienvenus. Il s'est engagé à « dissocier » la croissance d'Unilever de son empreinte environnementale, et à doubler le chiffre d'affaires de l'entreprise d'ici 2020 tout en diminuant de moitié son impact sur l'environnement.

Les nouveaux dirigeants qui n'adhèrent pas aux objectifs de développement durable de leur prédécesseur pourraient décider d'éliminer les services de RSE ou les postes de direction dans le domaine du développement durable parce qu'ils

les perçoivent comme des centres de coûts. Dans ce cas, les champions du développement durable doivent sans cesse défendre la cause du développement durable auprès de chaque nouveau dirigeant.

« Dans le cadre de nos activités de services-conseils, nous voyons souvent des entreprises où une nouvelle équipe de direction entre en fonction au siège social. Les cadres supérieurs en place se doivent alors de justifier à nouveau le développement durable auprès du nouveau PDG, explique Matt McCulloch de l'Institut Pembina. Ou encore, une entreprise canadienne peut être un chef de file en développement durable dans son pays, mais éprouver des difficultés à imposer sa vision du développement durable à sa société sœur ou mère dans d'autres pays. »

Que le nouveau dirigeant soutienne ou rejette le développement durable, son arrivée perturbe le programme de développement durable en place de l'entreprise. Que peuvent faire les entreprises pour assurer la pérennité de leurs programmes de développement durable malgré les changements de direction?

« Nous voyons souvent des entreprises où une nouvelle équipe de direction entre en fonction au siège social. Les cadres supérieurs en place se doivent alors de justifier à nouveau le développement durable auprès du nouveau PDG ou encore, une entreprise canadienne peut être un chef de file en développement durable dans son pays, mais éprouver des difficultés à imposer sa vision du développement durable à sa société sœur ou mère dans d'autres pays. »

**MATT MCCULLOCH**  
Directeur, Groupe de services-conseils  
INSTITUT PEMBINA

<sup>4</sup> Bansal, Tima. "Older CEOs Invest in the Future." Réseau entreprise et développement durable, Extrait de <http://nbs.net/older-ceos-invest-in-the-future/> 1<sup>er</sup> oct. 2012 (en anglais seulement).

## 6 DÉFIS

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

Les entreprises canadiennes manquent d'une orientation précise concernant les responsabilités des entreprises ou des gouvernements à l'égard des communautés autochtones.

Malgré la jurisprudence établie par les tribunaux, les politiques publiques ne correspondent pas nécessairement à ces décisions juridiques. Les politiques ne parviennent pas à établir un cadre mutuellement bénéfique pour les entreprises et les groupes autochtones.

Un grand nombre d'entreprises entretiennent des relations très positives avec des groupes autochtones qui bénéficient aux deux parties. Par exemple, en 2001, Tembec a été la première société ouverte canadienne qui se soit engagée à obtenir la certification FSC pour toutes les forêts directement sous sa gestion. Cette certification nécessite des consultations et une collaboration positive continues avec les communautés des Premières Nations locales : « La foresterie est une science appliquée qui exige de prendre des décisions sans posséder toutes les données en mains, explique Chris McDonell de Tembec. Travailler avec les communautés des Premières Nations et métisses, qui possèdent une sagesse

transmise de génération en génération sur les écosystèmes locaux, nous a permis d'apprendre de nouvelles choses sur la gestion forestière que nous n'aurions jamais sues autrement. »

Mais un grand nombre d'entreprises sont laissées à elles-mêmes face à la question des droits et privilèges autochtones. Grâce à une meilleure compréhension de la vision autochtone du développement durable, les entreprises peuvent établir des relations avec les communautés autochtones fondées sur le respect et la confiance mutuels. Certaines entreprises adoptent des initiatives novatrices telles que le programme [Relations progressistes avec les autochtones](#) – programme d'évaluation et de certification volontaire qui aide les entreprises canadiennes à établir des relations progressistes avec les entreprises, les communautés et les personnes des Premières Nations et autochtones. Ces relations ne sont pas seulement susceptibles de créer un engagement positif au sein de la communauté autochtone, elles possèdent également le potentiel de révéler de nouvelles approches du développement durable et de l'engagement des parties prenantes en dehors des communautés autochtones.

« Travailler avec les communautés des Premières Nations et métisses, qui possèdent une sagesse transmise de génération en génération sur les écosystèmes locaux, nous a permis d'apprendre de nouvelles choses sur la gestion forestière que nous n'aurions jamais sues autrement. »

**CHRIS MCDONELL**  
Directeur, Environnement et relations  
avec les Autochtones  
TEMBEC

## 7 DÉFIS

### Comment aider les entreprises canadiennes à innover davantage?

Un rapport publié en 2012 par le Conference Board du Canada classait le Canada au 14<sup>e</sup> rang sur 17 pays pour sa capacité à innover<sup>5</sup>. Les entreprises canadiennes ne prennent pas suffisamment de risques pour soutenir l'innovation, ce qui n'est pas surprenant. Les investisseurs des grandes entreprises exigent des bénéfices trimestriels ainsi que des marques renommées, ce qui représente des investissements considérables en temps et en ressources. Cela laisse peu de place à l'échec et peu de ressources pour expérimenter. Dans une époque marquée par l'érosion des marges et la fabrication juste à temps, il est difficile de justifier d'investir dans des projets créatifs dont les retombées ne sont pas garanties.

Le rapport du REDD [Innover pour le développement durable](#) explique comment les entreprises peuvent réduire leur impact sur l'environnement, créer un changement social positif qui est également bon pour les entreprises et qui

réinvente leurs modèles d'affaires. Cependant, le problème est que les entreprises restent prisonnières de mandats conflictuels pour maintenir le statu quo et innover, même si leurs effectifs et leurs budgets ne cessent de rétrécir.

« Les gens se tournent vers nous – les chefs de file du développement durable – pour trouver la prochaine grande nouveauté », explique Debbie Baxter de LoyaltyOne. Chez LoyaltyOne, nous investissons du temps pour déterminer quelle pourrait être cette frontière de l'innovation en développement durable au sein de notre entreprise. »

« Les gens se tournent vers nous – les chefs de file du développement durable – pour trouver la prochaine nouveauté. Nous investissons du temps pour déterminer quelle pourrait être cette frontière de l'innovation en développement durable au sein de notre entreprise. »

**DEBBIE BAXTER**  
Directrice du développement durable  
LOYALTYONE

<sup>5</sup> Conference Board of Canada, "Comment le Canada peut-il devenir un ténor de l'innovation? " Extrait de [http://www.conferenceboard.ca/hcp/overview/innovation\\_fr.aspx](http://www.conferenceboard.ca/hcp/overview/innovation_fr.aspx) 10 oct. 2012.

## 8 DÉFIS

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

L'approbation sociale d'exercer ses activités fait référence à la volonté tacite des membres de la communauté de permettre à une entreprise d'exercer ses activités dans la région. Bien que ce terme provienne du secteur minier, l'approbation sociale représente un facteur critique pour la quasi-totalité des entreprises. Maintenir l'approbation sociale constitue un impératif stratégique, c'est pourquoi les directeurs du développement durable se demandent comment ils peuvent encadrer le développement durable de manière à gérer les risques et à gagner en efficacité : « Le défi pour les chefs d'entreprise aujourd'hui consiste à définir le développement durable comme 'la façon de faire des

affaires', explique John Page de TELUS. Le développement durable n'est plus seulement la 'bonne chose à faire'. »

Pour la plupart des chefs d'entreprise, l'approbation sociale d'exercer leurs activités a changé au cours des dernières années : « Maintenir l'approbation sociale pour qu'une entreprise puisse continuer d'exercer ses activités signifiait par le passé engager les parties prenantes et les consulter au sujet des projets qui les concernaient, dit Brenda Goehring de BC Hydro. Mais cela signifie de plus en plus générer des avantages mutuellement bénéfiques pour l'entreprise et ses parties prenantes. »

« Le défi pour les chefs d'entreprise aujourd'hui consiste à définir le développement durable comme 'la façon de faire des affaires'. Le développement durable n'est plus seulement la 'bonne chose à faire'. »

**JOHN PAGE**  
Directeur, Éthique, environnement et  
responsabilité sociale  
TELUS

## 9 DÉFIS

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

Les répercussions physiques des changements climatiques vont redéfinir des industries entières, telles que l'agroalimentaire, le tourisme et les assurances – sans parler des industries qui dépendent de ces dernières. Que réservent les changements climatiques aux entreprises et à la société? Les changements climatiques ont été l'un des premiers sujets de recherche proposés par le Conseil des Leaders. En 2009, le REDD a étudié les risques et les occasions associés aux changements climatiques dans les principaux secteurs et les façons dont les entreprises pouvaient s'y adapter (se reporter au [rapport sur les changements climatiques du REDD](#)). Mais même si la réalité des sciences climatiques est largement acceptée, le grand public demeure essentiellement peu engagé et apathique à l'égard du problème.

« Le changement climatique – le réchauffement mondial causé par les gaz à effet de serre générés par les humains – n'est pas un enjeu isolé, explique Peter MacConnachie. Il s'agit d'un thème récurrent dans les conversations d'affaires qui commence à chevaucher d'autres questions de développement durable, telles que les politiques sur le carbone, la qualité de l'eau et les chaînes d'approvisionnement durable. »

Il convient d'élargir la discussion sur le changement climatique pour que les gens puissent voir les liens entre leurs activités quotidiennes et les enjeux plus vastes. Ils doivent comprendre comment les choix et les gestes qu'ils effectuent aujourd'hui ont une incidence sur l'avenir.

« Le changement climatique est un thème récurrent dans les conversations d'affaires qui commence à chevaucher d'autres questions de développement durable, telles que les politiques sur le carbone, la qualité de l'eau et les chaînes d'approvisionnement durable. »

**PETER MACCONNACHIE**  
Spécialiste senior en gestion des questions de développement durable  
SUNCOR ÉNERGIE

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

Entre les normes mondiales de production de rapports et les mesures particulières à chaque industrie, les entreprises consacrent beaucoup de temps et de ressources à présenter des rapports sur leurs programmes de développement durable. Or cette situation entraîne une grande lassitude. Les entreprises se conforment aux exigences en termes de mesures et de rapports imposées par les organismes de réglementation en matière de santé, de sécurité et d'environnement, concernant les déchets dangereux, les permis, les incidents liés à la sécurité et les déversements. Elles peuvent également publier leurs propres rapports annuels ou semestriels sur la responsabilité sociale, la responsabilité des entreprises ou le développement durable. Et de nombreuses grandes entreprises (ainsi que de plus en plus de petites entreprises) préparent des rapports au titre de normes internationales et volontaires de développement durable, telles que la Global Reporting Initiative, le Carbon Disclosure Project, l'indice de durabilité Dow Jones, Bloomberg, SustainAlytics, FTSE4Good et Asset4.

« Nous atteignons une limite, à force de préparer des rapports sur toutes nos activités – que ces rapports soient exigés par la réglementation ou volontaires, affirme Brenda Goehring de BC Hydro. Leur préparation nécessite un important investissement en ressources humaines, or nous

pourrions utiliser plus efficacement ce temps pour mettre en œuvre des programmes visant à réduire nos impacts. »

Un grand nombre d'investisseurs et d'analystes ont besoin de données différentes pour évaluer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Un analyste ou un indice peut se concentrer sur des pratiques d'affaires éthiques, un autre sur la diversité, et un autre encore sur la performance environnementale. Les entreprises canadiennes souhaiteraient que la fonction de préparation de rapports de développement durable soit simplifiée ou normalisée. Elles veulent également aider les investisseurs et les analystes à poser les bonnes questions sur les mesures importantes du développement durable. Et au bout du compte, elles veulent passer plus de temps à mettre en œuvre des initiatives de développement durable qu'à les mesurer et à préparer des rapports sur la question.

« Nous avons publié huit rapports annuels de développement durable à ce jour, mais cette année, nous souhaitons faire autrement, explique Grete Bridgewater du Canadien Pacifique. Nous voulons comprendre ce que recherchent les investisseurs et leur donner ce dont ils ont besoin. Nous sommes heureux d'aider à les éduquer sur les questions importantes aux yeux de notre entreprise. »

« Préparer des rapports nécessite un important investissement en ressources humaines, or nous pourrions utiliser plus efficacement ce temps pour mettre en œuvre des programmes visant à réduire nos impacts. »

**BRENDA GOEHRING**  
Santé, sécurité et environnement  
BC HYDRO

# relever les défis

## Comment le REDD abordera les défis?

Comme au cours des années précédentes, le Conseil des Leaders a défini les plus importants défis en matière de développement durable pour les chercheurs. Chaque année, le REDD concentre son attention sur les deux principaux défis. Pour 2013, le Conseil des Leaders a décidé de poursuivre des recherches sur les deuxième et troisième défis : la collaboration au sein de la chaîne de valeur et l'engagement civique. (Le premier défi – l'absence de politiques publiques claires et efficaces – demeure une lacune importante pour les entreprises canadiennes, mais le REDD a déjà effectué une revue détaillée de tous les travaux de recherche universitaires sur cette question en 2011. Se reporter au [rapport exécutif](#). La prochaine étape nécessite que le gouvernement prenne des mesures.)

Le REDD a lancé un appel de propositions pour constituer la meilleure équipe de recherche au monde qui puisse étudier la question de la **collaboration dans la chaîne de valeur**. Nous mettrons sur pied des comités d'encadrement composés de membres du Conseil des Leaders et de conseillers universitaires afin de nous assurer que la recherche est rigoureuse sur le plan scientifique et pertinente pour l'industrie. Nous rassemblerons également des forums de penseurs issus du monde universitaire et de l'industrie pour traiter de la question de l'**engagement civique**.

## Trouver de nouvelles façons de créer des liens entre le milieu universitaire et l'industrie

L'année 2013 marque une occasion de changer notre façon de travailler. « Au cours des cinq dernières années, nous nous sommes efforcés d'effectuer les recherches les plus rigoureuses au monde sur des questions importantes pour les entreprises, explique Tima Bansal. Nous avons à présent l'occasion d'élargir notre travail de manière à inclure non seulement la recherche, mais aussi les perspectives des praticiens. »

À commencer par les défis pour 2013, le REDD s'est engagé à intégrer les pratiques actuelles des grandes entreprises dans ses résultats de recherche rigoureux. « Il faut attendre plusieurs années avant que les recherches universitaires sur un sujet donné ne soient publiées, explique Karen Clarke-Whistler du Groupe Banque TD. Entre-temps, les entreprises en première ligne ont créé leur propre façon de faire à force d'essais et d'erreurs. »

« Regarder en arrière ne nous permettra pas d'effectuer le bond en avant dont nous avons besoin », convient Debbie Baxter de LoyaltyOne.

Le REDD voit une occasion de construire de nouveaux modèles de collaboration entre le milieu universitaire et l'industrie. Au cours de la prochaine année, le REDD s'engagera à effectuer ses recherches rétrospectives plus rapidement et à les étayer avec des sources et des pratiques plus récentes. Nous mettrons en contact les leaders d'opinion de l'industrie avec d'éminents universitaires intéressés à résoudre les mêmes problèmes.

Et nous organiserons des ateliers de formation entre pairs pour permettre aux chefs de file de l'industrie et aux universitaires de discuter des pratiques actuelles, dans le contexte des plus récentes recherches.

« J'aime l'idée d'essayer un nouveau modèle créatif. Nous sommes en mesure de réunir de grands penseurs autour de la table », dit Grete Bridgewater.

« L'évolution du processus de recherche du REDD est symptomatique du sentiment général actuel des chefs d'entreprise, explique Tima Bansal. Ils en ont assez d'avancer à petits pas et souhaitent un changement majeur. Je suis très enthousiaste face aux possibilités que les penseurs du monde universitaire de l'industrie peuvent réaliser ensemble. »

### **À l'avenir : comment les chercheurs peuvent relever les défis pour 2013**

- Par la recherche. Partagez ces défis avec des collègues dans le domaine de la gestion et de disciplines connexes (génie, psychologie, etc.). Étudiez les défis actuels ou passés relevés dans vos propres recherches. Partagez les défis avec des étudiants à la recherche de sujets d'étude. Communiquez avec le REDD si vous poursuivez des recherches dans le domaine des défis du développement durable ([polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net)).
- Par l'éducation. Évoquez les défis du développement durable dans des discussions en classe. Invitez des chefs d'entreprise à expliquer devant la classe comment ces défis influencent leur entreprise et comment ils s'efforcent d'y remédier. Envisagez d'intégrer les défis du développement durable pour 2013 ainsi que les défis passés dans les programmes d'études et partagez-les avec des collègues et des administrateurs pour qu'ils fassent de même.

### **À l'avenir : comment les chefs d'entreprise peuvent relever les défis pour 2013**

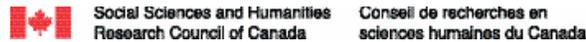
- Faites mieux connaître ces défis en partageant ce rapport avec des pairs ainsi qu'avec les membres des associations professionnelles et industrielles.
- Faites évoluer les mentalités. Continuez de prendre des mesures à portée de main au sein de votre entreprise afin de réduire votre impact sur l'environnement. Mais sachez que, pour devenir véritablement durables, les entreprises de demain ne pourront pas se contenter de minimiser les effets nuisibles sur les gens et sur l'environnement. Elles devront créer un impact positif sur la société.
- Cherchez des ressources crédibles pour éclairer vos décisions et votre planification organisationnelle. Concluez des partenariats avec des experts universitaires et leurs institutions.
- Engagez-vous à prendre des risques et à favoriser l'innovation au sein de votre entreprise.
- Cherchez des exemples d'autres chefs de file et racontez leurs histoires ainsi que la vôtre à vos employés, à vos clients et à vos collègues afin d'en tirer des leçons.
- Financez un projet de recherche par l'entremise du REDD.

# à propos du REDD

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

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

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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

# appendices

## Appendice A : Défis passés

### Défis de 2008 à 2012

Le REDD a commencé à identifier les défis du développement durable des grandes entreprises canadiennes en 2008. À ce jour, notre Conseil des Leaders a cerné 43 défis; ces défis sont essentiellement axés sur l'interne (72 %) (c.-à-d. sur les entreprises plutôt que sur la société) et la majorité d'entre eux traitent des façons de mettre en œuvre le développement durable (63 %) par opposition aux façons de le définir, à son importance ou aux façons de le mesurer.

Depuis 2008, le REDD étudie deux (ou trois en 2010) défis chaque année que les entreprises ont défini comme revêtant la plus grande importance et qui correspondent à des questions auxquelles peuvent répondre les universitaires. Ces enquêtes ont permis de produire des rapports, des webinaires, des ateliers, des présentations et des exercices de planification précieux pour les chefs d'entreprise et les gestionnaires en développement durable dans le monde entier. Jusqu'à présent, les recherches du REDD se sont concentrées sur les sujets suivants :

#### 2012

1. Comment le développement durable peut stimuler l'**innovation** (et vice versa) au sein des entreprises. [Rapport exécutif](#)
2. Comment les entreprises peuvent mobiliser les citoyens pour les inciter à prendre des mesures durables – c.-à-d. pour créer un **changement social**. Rapport disponible à l'hiver 2013.

#### 2011

1. Les **politiques gouvernementales** axées sur les résultats qui abordent efficacement les questions de développement durable. [Rapport exécutif](#)
2. Comment les **individus prennent des décisions** concernant les enjeux sociaux et environnementaux. [Rapport exécutif](#)

#### 2010

1. Comment mesurer et apprécier les **impacts environnementaux** des entreprises (p. ex. empreinte écologique). [Rapport exécutif](#)

2. Comment les entreprises peuvent créer une **culture organisationnelle du développement durable**. [Rapport exécutif](#)
3. Comment promouvoir et assurer le développement durable au sein de la **chaîne d'approvisionnement**. [Rapport exécutif](#)

#### 2009

1. Intégrer l'adaptation aux **changements climatiques** dans la stratégie d'entreprise. [Revue systématique](#)
2. Déterminer si les **consommateurs** tiennent compte des caractéristiques sociales ou environnementales dans leurs décisions d'achat. [Revue systématique](#)

#### 2008

1. Outils pour aider les gestionnaires à **valoriser le développement durable**. [Revue systématique](#)
2. Meilleures pratiques pour **engager la communauté**. [Rapport exécutif](#)

## Appendice B : Rapport d'étape sur les projets entrepris en 2012

En 2012, le REDD a entrepris des « revues systématiques » sur les deux plus importants défis cernés : innover pour le développement durable et comment les entreprises peuvent stimuler le changement social. Les revues systématiques constituent des revues détaillées qui synthétisent l'ensemble des connaissances existantes. Les revues systématiques, initialement rendues populaires dans le domaine de la médecine factuelle, observent une méthodologie rigoureuse et favorisent la transparence et la reproductibilité.

Le rapport final de la revue systématique sur l'innovation a été publié en décembre 2012. Celui sur le changement social sera publié à l'hiver 2013. Ils seront complétés par un ensemble de rapports exécutifs, d'ateliers, de webinaires, de diaporamas et d'autres ressources à l'intention des gestionnaires. Le REDD continue également de parcourir les revues spécialisées en gestion pour trouver de nouvelles recherches sur les défis passés, de manière à ajouter ces mises à jour aux conclusions des revues systématiques et à les diffuser tous les quinze jours à plus de 3 000 de nos abonnés.





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



Network for  
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability  
c/o Richard Ivey School of Business  
Western University  
1151 Richmond Street  
London, Ontario, Canada N6A 3K7  
519-661-2111, x88980

[nbs.net/fr](http://nbs.net/fr)  
[nbs.net](http://nbs.net)