

Gestion du développement durable – *Au-delà des outils*

1

Jean Cadieux, Ph.D. Adm.A

Professeur titulaire
Faculté d'Administration
Université de Sherbrooke
Tel: (819) 821-8000 #61925

Edith Lecours, M.Sc., CPA, CA

Doctorante en gestion du DD
Faculté d'Administration
Université de Sherbrooke

Plan de la présentation

- L'expérience BNQ21000
- Au-delà des outils
 - La gestion des *focus*
 - La gestion des priorités DD
- Conclusion
- Période de questions



3

L'expérience BNQ21000

Approche pour guider et outiller les gestionnaires dans l'adoption progressive des pratiques de gestion du développement durable.

L'expérience BNQ21000

- Analyse finale du projet BNQ21000 portant sur les 40 implantations.
- Étude d'une durée de près de 5 ans qui a produit 572 documents.

Cadieux J., Taravella A-M (2015), *Retour sur l'expérience des 40 expérimentations québécoises du guide et de la méthodologie BNQ 21000*. Ministère de l'économie, de l'innovation et des exportations. Déposé, publication à venir en 2016.

Liste des documents maîtres	Nombre	Note 1	Note 2
Rapport final d'organisation	40	Prioritaire 1	Étude approfondie
Rapport final de projet pilote	3	Prioritaire 1	Étude approfondie
Entrevues consultants	13	Prioritaire 1	Étude approfondie
Suivis d'implantation 18 mois (moyenne : 5,3 par consultant)	70	Prioritaire 2	Étude approfondie
Bases de données Excel (Réponses des parties prenantes et autres compilations) - Total de 3352 employés participants.	408	Prioritaire 2 (87): Employés et direction Peu à pas prioritaire (321): Autres documents	Étude des commentaires des employés et des directions. Balayage des commentaires des autres parties prenantes.
Autres documents :	37	Prioritaire 1 et 2	Étude approfondie pour support et complément de portrait.
Total :	572		

L'expérience BNQ21000 – Analyse des résultats

- ▶ Les analyses ont permis de mettre en évidence deux grands effets qui font obstacle à la progression de la gestion du DD:
 - ▶ la gestion des *focus*;
 - ▶ la gestion des priorités DD.
- ▶ Ces effets appellent à une prise de conscience qui va au-delà des outils utilisés.
- ▶ C'est ce que nous vous proposons comme réflexion.



7

Au-delà des outils

Obstacles à la progression de la gestion du développement durable

1- La gestion des *focus*

- Qu'est-ce qu'un problème de *focus*?

S'apparente à l'effet « rondelle »

(Analogie sportive empruntée au monde du hockey)

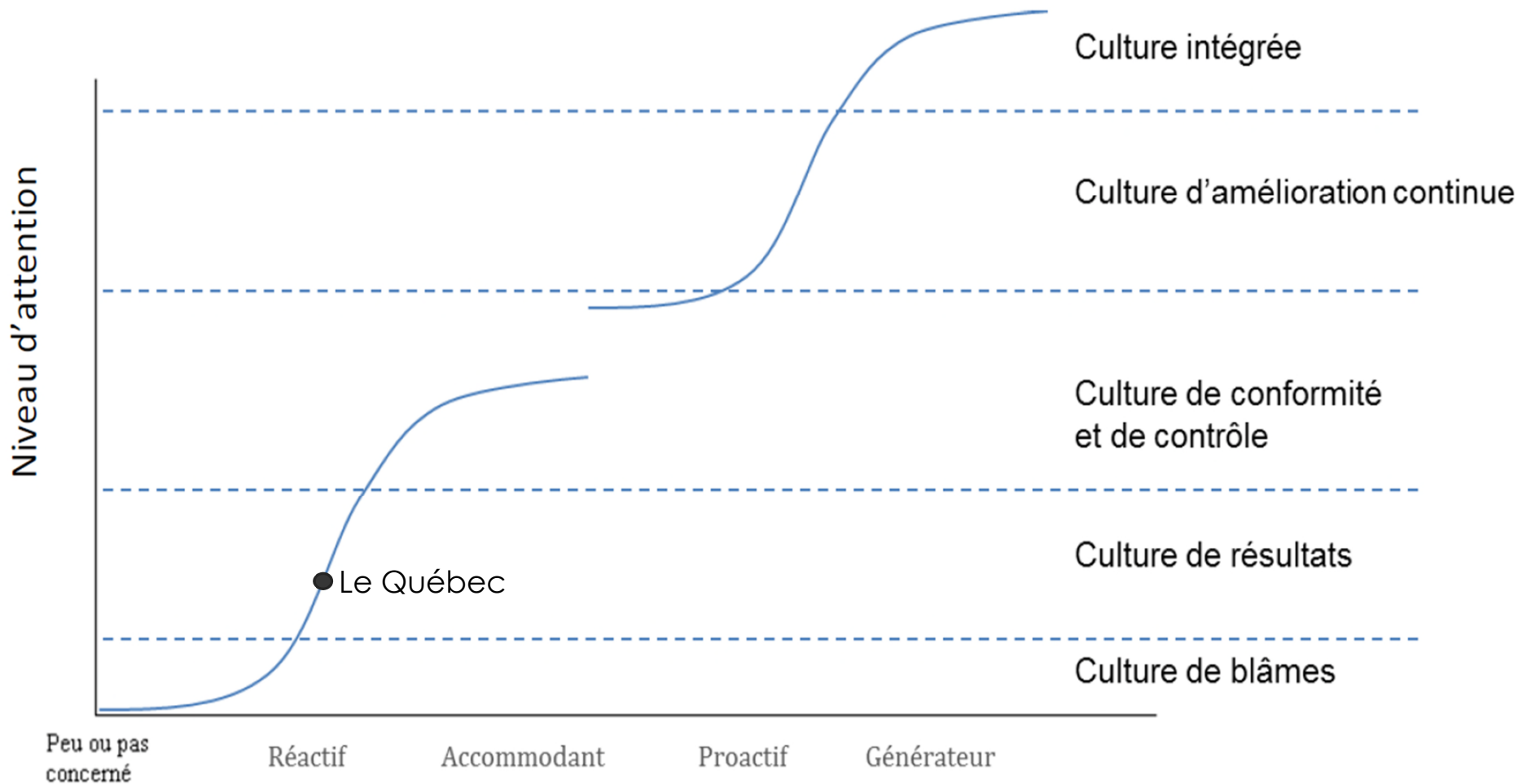
- Lorsqu'un joueur prend possession de la rondelle en présence d'adversaires, plus rien n'existe à part la rondelle.
- Cela crée une **zone d'aveuglement**.
- Lorsqu'un dirigeant vit une crise quelconque:
 - Ne voit que cette crise même si d'autres situations sont largement plus prioritaires (effet de *focus*).

La gestion des *focus*

Comment gérer les focus?

- Les dirigeants doivent prendre conscience des focus qui paralysent leur organisation.
- La maturité de gestion du développement durable progressera à mesure que les dirigeants apprendront à identifier les focus et que leur aptitude à les gérer progressera.
- Les focus évoluent.

Modèle conceptuel BNQ21000 - Progression



Évolution de la gestion des *focus*

	N1 : Peu concerné	N2 : Réactif	N3 : Accommodant	N4 : Proactif	N5 : Générateur
Focus	Concentration sur les opportunités.	Concentration à se positionner.	Concentration à se stabiliser et circonscrire les crises, on souffle.	Concentration sur le développement, on innove.	Concentration sur les partenariats.
Zone d'aveuglement	On oublie tout le reste.	Bousculé par les crises, on n'a pas de temps pour gérer le reste.	On oublie de se remettre en marche.	On perd certaines parties prenantes en route ou on néglige de les inclure.	On oublie d'entretenir la communication avec les parties prenantes internes.

Évolution de la gestion des *focus* (suite)

	N1 : Peu concerné	N2 : Réactif	N3 : Accommodant	N4 : Proactif	N5 : Générateur
Focus	Opportunités	Positionnement	Routine	Innovation	Extérieur

Contrôle central



Délégation/
confiance

Monologue



Dialogue

Gestion informelle



Formalisation

La gestion des focus – À retenir

- Mots d'ordre:
 - Conscience des focus
 - Délégation et confiance
 - Formalisation
 - Dialogue
- Les parties prenantes ont aussi leur propre focus.
- Les événements externes créent des focus dévastateurs, car les dirigeants ne peuvent que les subir (perte de contrôle).

2. La gestion des priorités DD – Profondeur de l'action

Au moment de cerner les priorités à examiner, un dirigeant peut :

- Ne tenir compte d'aucune priorité en lien avec le DD (**Rien**).
- N'examiner que les priorités les plus évidentes (**Évidence**).
- Examiner et régler ce qui est visible au-delà des évidences (**Visible**).
- Examiner, fouiller et proposer une solution adéquate (**Standard**).
- Fouiller, creuser, consulter et développer une solution de fond (**Avancé**).
- Creuser, consulter, voir et articuler une solution inattendue (**Original**).

La gestion des priorités DD – Les stimuli internes

Source	Stimuli négatifs	Stimuli positifs
Direction	Pas de conviction*	Conviction profonde*
	Pas payant*	Payant
	Mauvaise santé financière*	Bonne santé financière
	Pas important pour la direction*	Important pour la direction
	CA désengagé*	CA engagé
	Culture de laisser-aller*	Culture de la mesure et du suivi
	Aucun dirigeant formé	Un dirigeant formé*
	Nouvelle direction*	Direction aguerrie*

La gestion des priorités DD – Les stimuli internes (suite)

Source	Stimuli négatifs	Stimuli positifs
Porteur du dossier	Pas de conviction	Conviction profonde*
	Porteur échaudé	Porteur motivé
	Poste peu important*	Poste important*
	Incompétent	Compétent
	Aucune formation	Formation adéquate
	Essoufflement (autres dossiers)*	Bon rythme
	Manque de ressources*	Ressources adéquates
	Aucune délégation*	Bonne délégation
Autre interne	Pas de reconnaissance des rôles des employés (Comité, syndicat, ...)	Reconnaissance des rôles des employés (Comité, syndicat, ...)

La gestion des priorités DD – Les stimuli externes

Source	Stimuli négatifs	Stimuli positifs
Gouvernement	Incertitude économique*	Avantage économique*
	Incertitude juridique*	Avancée juridique
	Incertitude réglementaire*	Avancée réglementaire
	Absence de normes	Normes*
	Absence de subventions	Subventions*
Autres groupes régionaux	Absence d'aide régionale	Présence d'aide régionale*
Association sectorielle	Absence d'association	Présence d'une association
Groupe de pression	Parties prenantes externes agressives*	Parties prenantes externes favorables à la collaboration*
Client vedette	Petit client	Client vedette*

La gestion des priorités DD – Profondeur de l'action selon stimuli et maturité de gestion DD

	N1 : Peu concerné	N2 : Réactif	N3 : Accommodant	N4 : Proactif	N5 : Générateur
Avec stimuli -	Rien	Rien	Évidence	Visible	Standard
Absence de stimulus	Rien	Évidence	Visible	Standard	Avancé
Avec stimuli +	Évidence	Visible	Standard	Avancé	Original

Au-delà des outils – À retenir

« L'intégration du Développement Durable dans la gestion d'une organisation commence par faire la différence entre les mots suivants: désirer, vouloir et vouloir vraiment; seul le dernier cas produit des résultats.»

Jean Cadieux 2015

20

Conclusion

Limites à l'utilité des outils

- ▶ Les outils sont inutiles si le dirigeant ne prend pas conscience de sa propre maturité de gestion.
- ▶ Ils le sont également s'il ne voit pas l'utilité de modifier son modèle de gestion.
- ▶ Il le sont également s'il n'est pas prêt à s'engager dans une démarche à long terme de développement durable.

Avant de proposer des outils

- Les dirigeants doivent être stimulés et amenés à prendre conscience de leurs focus pour qu'ils s'engagent et progressent dans la gestion du DD et qu'ils utilisent adéquatement les outils disponibles.

- Une question se pose alors:

Comment aider les dirigeants à surmonter les obstacles de la gestion des *focus* et des priorités DD?

Merci!

23

Période de questions