



# Les défis du développement durable des entreprises canadiennes pour 2012



Réseau entreprise et  
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Inspirer la recherche et  
générer des solutions  
innovatrices

# Les défis du développement durable des entreprises canadiennes pour 2012

Il ne suffit plus de créer des produits et des services qui répondent aux besoins du marché. Pour rester concurrentielles, les entreprises doivent adopter une vision plus globale de la valeur qu'elles procurent. Pour cela, elles doivent notamment comprendre comment leurs produits, leurs services et leur processus influent sur leurs principales parties prenantes et l'environnement. Les entreprises qui parviennent à gérer avec succès des intérêts conflictuels se positionnent de façon à survivre et à prospérer malgré la conjoncture de plus en plus difficile des marchés.

Je suis heureuse de vous présenter notre cinquième rapport annuel sur les priorités en matière de développement durable en entreprise. Cette année, nous avons demandé à notre Conseil des Leaders de définir les principaux défis auxquels ils sont confrontés. Le présent rapport expose les 10

principaux défis cernés par ce groupe intersectoriel qui représente des entreprises canadiennes renommées. Pour la première fois, nous incluons également certaines « leçons apprises » formulées lors de la réunion de notre Conseil des Leaders en septembre 2011. Nous espérons que ces conseils vous aideront à planifier et à mettre en œuvre vos initiatives de développement durable au cours de la prochaine année.

Les questions définies dans le présent rapport aideront les entreprises, la société et les chercheurs à collaborer afin de faire progresser les enjeux les plus urgents. Nous nous engageons à contribuer à l'avancement des connaissances entourant les défis complexes liés au développement durable, afin que les entreprises au Canada et dans le monde entier puissent mettre en œuvre des pratiques plus durables.

Cordialement,



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

# introduction

Les entreprises en tête de file n'en sont plus à se demander si « le développement durable est important » et si « elles devraient prendre des mesures en ce sens ». Elles sont conscientes que la façon dont elles traitent leurs parties prenantes et l'environnement se répercutera sur leur viabilité à long terme.

Cependant, assurer la transition de la mise en œuvre de quelques initiatives de développement durable à l'adoption de modèles d'affaires durables comporte de nombreux défis tactiques. Les priorités définies cette année montrent que les discussions sur le développement durable ont évolué. Les entreprises chefs de file veulent savoir comment accroître leurs bénéfices tout en plaçant le développement durable au cœur de leurs activités, comment créer des cercles vertueux propices au développement durable et à l'innovation et comment modifier les comportements des consommateurs et de la

société civile au-delà des portes de leur entreprise. Elles s'efforcent de rester écologiques en ces temps difficiles et de mesurer leurs progrès et leur productivité. Les entreprises souhaitent augmenter leur capital humain, engager des discussions constructives avec les ONG et communiquer efficacement avec les principales parties prenantes.

Le présent rapport énonce les principaux défis en matière de développement durable que devront relever les entreprises en 2012. Ces priorités ont été établies par un conseil de dirigeants d'entreprises canadiennes réputées pour leur leadership en matière de développement durable. Ces dirigeants, qui représentent les principaux secteurs de l'économie, se sont réunis à l'occasion d'une table ronde d'une journée animée par Dr. Tima Bansal, directrice exécutive du Réseau entreprise et développement durable.

« Le REDD met non seulement des recherches de calibre mondial à la disposition des entreprises, mais il assure également un lien entre les entreprises et le monde universitaire. À l'heure actuelle, les discussions continues sur le développement durable perdent de vue les liens qui devraient exister entre les gestionnaires au sein des entreprises, des universités et des gouvernements. Le REDD vient combler cette lacune. »

**JOHN COYNE**  
**Vice-président, Affaires juridiques et externes et avocat général**  
**UNILEVER CANADA INC.**

## Comment utiliser ce rapport

Chefs d'entreprise : repenser votre modèle d'affaire

Chercheurs : étudier les enjeux qui comptent

---

### Le REDD offre des recherches rigoureuses qui vous permettront de prendre des décisions éclairées

Chaque année, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) finance des projets de recherche sur deux des priorités définies par le Conseil des Leaders. Ces projets synthétisent les meilleures connaissances disponibles au monde afin de procurer une base de connaissances solide sur laquelle les gestionnaires et les chercheurs peuvent bâtir. Les rapports finaux sont disponibles gratuitement sur notre site [nbs.net/fr](http://nbs.net/fr).

Voici quelques exemples de projets réalisés par le passé :

- Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle
- Gestion des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale
- Adaptation des entreprises aux changements climatiques
- Consommation socialement responsable

Les projets réalisés au cours de ces dernières années peuvent être consultés sur notre site à l'adresse [nbs.net/fr/connaissances](http://nbs.net/fr/connaissances). Les deux sujets sur lesquels nous avons choisi d'effectuer une revue systématique cette année sont décrits aux pages 7 et 8. Si vous êtes intéressés d'entreprendre ou de soutenir des recherches sur un de ces défis ou d'en apprendre davantage sur ces sujets, veuillez communiquer avec nous à [polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net).

« Ce sont ses recherches qui rendent le REDD aussi précieux. Les recherches crédibles et rigoureuses constituent désormais un aspect important du processus décisionnel en matière de développement durable. »

**TIM FAVERI**  
Directeur, Durabilité et responsabilité  
TIM HORTONS INC.

# Les principaux défis en matière de développement durable

Les principaux défis en matière de développement durable pour 2012 sont définis sous forme de dix questions qui sont, par ordre d'importance :

1

Comment redéfinir les analyses de rentabilité traditionnelles de manière à tenir compte du développement durable?

2

Comment le développement durable peut-il stimuler l'innovation au sein des entreprises (et vice versa)?

À l'étude en 2012

3

Comment encourager les citoyens à prendre d'avantages de mesures visant le développement durable?

À l'étude en 2012

4

Comment les entreprises peuvent-elles intégrer le développement durable dans l'établissement du budget et la planification d'entreprise?

5

Comment poursuivre les efforts pour rendre les entreprises plus écologiques lorsque la conjoncture économique est difficile?

6

Comment les entreprises peuvent-elles mesurer leurs progrès à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux?

7

Comment quantifier la productivité des biens et des services environnementaux?

8

Comment les entreprises peuvent-elles attirer et conserver les employés grâce au développement durable?

9

Quelles sont les meilleures (et les pires) pratiques en matière de préparation de rapports sur le développement durable?

10

Comment les entreprises peuvent-elles interagir efficacement avec les ONG sur les enjeux sociaux et environnementaux?

## 1 DÉFIS

### Comment redéfinir les analyses de rentabilité traditionnelles de manière à tenir compte du développement durable?

Les analyses de rentabilité reposent sur des questions monétaires. Toutefois, nous ne comprenons pas encore complètement comment nous pouvons mesurer la valeur monétaire des investissements en développement durable. C'est pourquoi il est difficile d'intégrer le développement durable dans la stratégie d'entreprise. Par exemple, les initiatives en matière de développement durable peuvent comporter des périodes de rentabilisation plus longues par rapport à d'autres projets, ce qui signifie que ces investissements peuvent sembler moins intéressants à la lumière des critères traditionnels. Les entreprises pionnières commencent à redéfinir leurs analyses de rentabilité afin de ne pas passer à côté de ces occasions plus difficiles à quantifier.

Si elles comprennent mieux comment intégrer ce type d'occasions dans leurs analyses de rentabilité, les entreprises seront en mesure d'effectuer de meilleurs compromis et de prendre de meilleures décisions à long terme.

« Lorsque nous disposerons de processus et d'outils permettant d'intégrer le développement durable dans nos décisions et modèles d'affaires, nous serons mieux en mesure de réaliser notre vision et d'atteindre nos objectifs de développement durable. »

**SUSAN STOCKER**  
Gestionnaire, Ressources en  
matière de technologies et de  
développement durable  
TECK RESOURCES LTD.

## Comment le développement durable peut-il stimuler l'innovation au sein des entreprises (et vice versa)?

L'innovation et le développement durable vont souvent de pair dans les discussions. Nous entendons souvent des anecdotes où des innovations stimulent la durabilité de l'entreprise ou des initiatives de développement durable qui stimulent l'innovation en créant de nouvelles conceptions, façons de penser ou compétences. Ces changements peuvent se produire à grande échelle – par exemple, l'adoption de nouvelles technologies de carburants renouvelables – ou à petite échelle – le remplacement des ampoules LCF par des éclairages LED. Cependant, nous ne savons pas très bien comment créer ce cercle vertueux, que ce soit à grande ou à petite échelle.

Les entreprises aimeraient savoir comment le développement durable peut favoriser l'innovation – et comment il peut le faire à répétition, rapidement et systématiquement.

« L'innovation, le développement durable et la rentabilité forment une combinaison très puissante. Si la recherche pouvait aider nos entreprises à considérer nos modèles d'affaires différemment et à encourager significativement l'innovation en matière de développement durable, nous pourrions apprendre, nous adapter et diriger le changement. »

**GRETE BRIDGEWATER**  
Directrice des Systèmes de  
gestion de l'environnement  
CHEMIN DE FER CANADIEN  
PACIFIC

## Comment encourager les citoyens à prendre d'avantages de mesures visant le développement durable?

Les entreprises comprennent bien comment influencer les choses dans le cadre de leurs propres activités. Bon nombre d'entre elles parviennent à mobiliser leurs employés et leurs clients pour qu'ils participent à des initiatives de développement durable. Cependant, il est beaucoup plus difficile d'influencer le grand public à effectuer des choix durables au quotidien. Par exemple, même si les entreprises produisent des emballages de produits alimentaires biodégradables, elles ne peuvent pas obliger les consommateurs à les composter. Il est essentiel de mobiliser les citoyens à grande échelle si nous voulons créer une société durable.

Les entreprises chefs de file se demandent comment elles peuvent aider à responsabiliser davantage tous les citoyens et à surmonter certains obstacles à l'adoption de comportements durables. Comment peuvent-elles miser sur l'éducation, les mesures incitatives, le marketing ou les valeurs pour changer la société à grande échelle?

« L'impact que nous avons sur l'environnement dépend en grande partie de la façon dont les consommateurs utilisent le produit et nous souhaitons stimuler cette conscience environnementale auprès du public. »

**JOHN COYNE**  
Vice-président, Affaires juridiques  
et externes et avocat général  
UNILEVER CANADA INC.



## 4 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles intégrer le développement durable dans l'établissement du budget et la planification d'entreprise?

Les initiatives de développement durable, qu'il s'agisse de mobiliser les employés ou de moderniser les infrastructures, nécessitent de l'argent. Cependant, les investissements en développement durable ne présentent pas nécessairement les mêmes caractéristiques que les autres investissements.

Les entreprises doivent mieux comprendre comment elles peuvent intégrer les initiatives de développement durable dans leurs processus traditionnels afin d'affecter les fonds et d'établir les priorités. Les gestionnaires souhaitent également savoir comment attirer l'attention sur les initiatives de développement durable dans le processus d'établissement du budget.

### Leçons apprises : Astuces pour les leaders du développement durable

*Les membres de notre Conseil des Leaders ont tiré plusieurs apprentissages de valeur dans le cadre de leurs activités de développement durable en 2011.*

**Montrez aux employés qu'ils contribuent à changer les choses.** Une entreprise a rendu ses divers départements et services responsables de leurs impacts environnementaux afin que les employés puissent constater comment des choix modestes, tels que la fréquence et leur mode de déplacement individuel, se répercutaient sur les mesures de rendement du développement durable de l'entreprise.

## 5 DÉFIS

Comment poursuivre les efforts pour rendre les entreprises plus écologiques lorsque la conjoncture économique est difficile?

Les entreprises qui ont déjà commencé à mettre en œuvre des plans de développement durable peuvent éprouver des difficultés à maintenir leur élan dans les périodes de ralentissement économique, lorsque les investissements se font plus rares. D'un autre côté, un grand nombre d'initiatives de développement durable entraîne des bénéfices à court terme (par exemple, la réduction de la consommation d'énergie et des déchets), mais l'idée que les initiatives environnementales ou sociales ne sont pas indispensables et nécessitent des compromis reste largement répandue. Les conseils d'administration et les dirigeants peuvent être tentés de réduire leurs investissements en développement durable dans les périodes d'incertitude.

Les entreprises souhaitent savoir comment elles peuvent continuer de faire progresser le développement durable dans des périodes de restrictions fiscales et si des leviers tels que l'innovation peuvent accélérer le progrès.

« Même si nous avons réalisé d'importants progrès, nous continuons d'apprendre comment concilier du mieux possible les aspects environnementaux et économiques du développement durable. »

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

## 6 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles mesurer leurs progrès à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux?

Le développement durable est davantage un cheminement qu'une destination en soi. Différentes entreprises conçoivent différemment la direction qu'elles souhaitent prendre. De nombreuses entreprises définissent – et annoncent publiquement – leurs objectifs sociaux et environnementaux. Il est essentiel qu'elles soient en mesure de suivre leurs progrès pour atteindre des résultats socialement et écologiquement responsables.

Les entreprises ont besoin d'outils et de stratégies pour assurer un suivi et gérer leurs progrès à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux.

« Nous avons effectué un grand pas en avant lorsque nous avons commencé à fixer des objectifs environnementaux à l'échelle de l'entreprise. À présent, nous nous efforçons de mesurer les progrès réalisés pour atteindre ces engagements. »

**PETER MACCONNACHIE**  
Spécialiste principal en  
gestion des enjeux liés au  
développement durable  
SUNCOR ENERGY INC.

## 7 DÉFIS

### Comment quantifier la productivité des biens et des services environnementaux?

Certains ont le sentiment que le Canada n'est pas aussi productif que les autres pays. Cependant, les mesures utilisées ne tiennent pas compte de la contribution des ressources naturelles productives, telles que les voies navigables. Comment percevons-nous la valeur de notre capital naturel? Si nous pouvions intégrer ces contributions dans la productivité totale, nous pourrions rendre compte plus globalement de ces ressources et de la façon dont elles peuvent stimuler la croissance économique.

Les chefs d'entreprises gagneraient à mieux comprendre comment apprécier la valeur des biens et des services environnementaux.

#### Leçons apprises : Astuces pour les leaders du développement durable

*Les membres de notre Conseil des Leaders ont tiré plusieurs apprentissages de valeur dans le cadre de leurs activités de développement durable en 2011.*

**Éduquez les dirigeants.** Plusieurs grandes entreprises se sont réunies cette année pour investir dans l'éducation de leurs principaux dirigeants en matière de développement durable. Cette mesure devrait renforcer leur engagement et mener à la prise de décisions plus durables à l'avenir.

## 8 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles attirer et conserver les employés grâce au développement durable?

Des sondages montrent que les employés préfèrent travailler pour des entreprises durables et que certains seraient même prêts à renoncer à des salaires plus élevés pour cela. La nouvelle génération d'employés exige une plus grande conscience sociale que ses prédécesseurs. Les entreprises qui souhaitent attirer les meilleurs éléments au sein de leur secteur ou dans différents secteurs peuvent utiliser le développement durable pour attirer et conserver les meilleurs employés.

Par quels mécanismes les entreprises peuvent-elles tirer parti de leurs initiatives et valeurs en développement durable pour renforcer leur capacité?

« De nombreuses entreprises voient actuellement leurs employés partir à la retraite ou devenir admissibles à la retraite. Dans certaines entreprises, ce nombre peut atteindre plus de 30 pour cent. Comment relever ce défi et nous assurer un effectif durable tout en attirant les meilleurs employés? »

**DEBORAH KAPLAN**  
Directrice du  
développement durable  
SAP CANADA INC.

## 9 DÉFIS

Quelles sont les meilleures (et les pires) pratiques en matière de préparation de rapports sur le développement durable?

Les rapports sur le développement durable permettent de montrer aux parties prenantes que l'entreprise sait gérer les risques, saisir les occasions qui se présentent et qu'elle accomplit dans l'ensemble du bon travail. Mais la reddition de comptes est un domaine nouveau et en évolution qui est souvent attendant aux fonctions et à l'expertise des responsables du développement durable.

Les entreprises ont besoin de mieux comprendre les outils, les pratiques et les processus qu'elles peuvent utiliser pour préparer des rapports sur leurs initiatives et leurs résultats en matière de développement durable. Par exemple, les médias sociaux constituent un instrument de communication avec les parties prenantes – mais comment les utiliser au mieux et à quelles fins?

Leçons apprises : Astuces pour les leaders du développement durable

*Les membres de notre Conseil des Leaders ont tiré plusieurs apprentissages de valeur dans le cadre de leurs activités de développement durable en 2011.*

**Quantifiez monétairement les risques.** Cette année, une entreprise a déterminé les conséquences financières découlant des contaminants. Elle a rapidement mis en œuvre des plans d'action pour régler cet enjeu historique et retire désormais activement ces contaminants.

## 10 DÉFIS

Comment les entreprises peuvent-elles interagir efficacement avec les ONG sur les enjeux sociaux et environnementaux?

Les ONG se tournent de plus en plus vers les entreprises pour les questions de rendement en matière de développement durable. Idéalement, ces interactions devraient créer des gains grâce à de nouvelles synergies, permettre de tirer parti de l'expertise des deux parties et créer un impact réel et durable.

Les entreprises doivent comprendre comment interagir de façon constructive avec ces organisations afin d'atteindre des résultats mutuellement bénéfiques.

« Nous travaillons avec des partenaires dans différents secteurs, y compris des ONG, afin d'élaborer des pratiques exemplaires et fixer de nouvelles normes. »

**LUC ROBITAILLE**  
Directeur corporatif,  
Environnement  
HOLCIM (CANADA) INC.

Leçons apprises : Astuces pour les leaders du développement durable

*Les membres de notre Conseil des Leaders ont tiré plusieurs apprentissages de valeur dans le cadre de leurs activités de développement durable en 2011.*

**Élargissez vos horizons.** Une entreprise s'est rendu compte qu'elle pouvait s'appuyer sur sa culture consistant à rendre à la communauté et aux parties prenantes pour stimuler ses nouveaux efforts en matière de développement durable. Elle relève à présent activement de nouveaux défis dans d'autres secteurs de l'entreprise et de la chaîne d'approvisionnement.

# À propos du présent rapport

Seize représentants d'entreprises chefs de file issues de différents secteurs d'activités se sont réunis lors d'une table ronde d'une journée à Toronto pour définir pour 2012 les 10 principaux défis du développement durable auxquels les entreprises canadiennes sont confrontées. Ce Conseil des Leaders, qui se réunit annuellement pour établir les priorités du Réseau entreprise et développement durable, incluait BC Hydro, Canadien Pacifique, Environnement Canada, Holcim (Canada) Inc., Industrie Canada, LoyaltyOne, l'Institut Pembina, Research in Motion, SAP Canada, Suncor Énergie, Groupe Financier Banque TD, Teck Resources Ltd., Tembec, Home Depot Canada, Tim Hortons et Unilever Canada.

Ces entreprises adoptent une perspective canadienne, mais définissent des priorités à portée internationale ayant la pertinence la plus large possible.

Le processus utilisé pour arriver à cette liste comporte trois étapes :

1. L'identification des enjeux propres à chaque entreprise
2. L'affinement puis l'agrégation des enjeux au sein de catégories significatives
3. Le classement des défis selon leur importance.

Ce processus produit un ensemble d'enjeux qui est représentatif, en ordre de priorité et l'objet d'un consensus. Les rapports précédents peuvent être consultés [ici](#).

« Le REDD offre une occasion de faire preuve de leadership. En qualité de membres du Conseil des Leaders, nous partageons d'excellentes idées et contribuons à élaborer des programmes de recherche traitant de questions de développement durable qui sont importantes pour nos entreprises et pour le Canada. »

**DEBBIE BAXTER**  
Chef du développement durable  
**LOYALTYONE**



# À propos du Réseau

Organisme sans but lucratif, le Réseau entreprise et développement durable produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but de changer les pratiques de gestion. Nous unissons des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui s'intéressent aux questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui croient en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique.

Le Réseau est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, la Richard Ivey School of Business (à l'Université de Western Ontario), l'Université du Québec à Montréal et notre Conseil des Leaders.

Pour obtenir des ressources additionnelles, visitez [nbs.net/fr.connaissances](http://nbs.net/fr.connaissances).

## Le Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders est constitué d'entreprises canadiennes en provenance de différents secteurs qui se démarquent par leur leadership en matière de développement durable. Lors d'une réunion annuelle, ces leaders ont identifié leurs principales priorités en matière de développement durable, c'est-à-dire les enjeux prioritaires à propos desquels leurs organisations requièrent des réponses rigoureuses et des renseignements fiables pour agir. Leurs priorités en matière de développement durable en entreprise guident chacun des projets de recherche du Réseau.





Network for  
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability  
c/o Richard Ivey School of Business  
University of Western Ontario  
1151 Richmond Street  
London, Ontario, Canada N6A 3K7  
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, 6e étage, AB-6270  
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7  
514-987-3000 x7898

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