



Priorités 2011 des entreprises canadiennes

en matière de développement durable



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Inspirer la recherche
et générer des
solutions innovatrices

Priorités 2011 des entreprises canadiennes en matière de développement durable

« Le développement durable est un impératif opérationnel qui définira le 21^e exposant siècle.

Les organisations qui réussiront à harmoniser leurs intérêts avec les besoins de la société attireront et conserveront constamment les meilleurs employés, produiront des capitaux plus stables et à meilleur marché et créeront des produits novateurs et durables. Les entreprises qui ne parviendront pas à répondre aux besoins du public s'exposeront quant à elles à des risques majeurs : elles perdront des marchés clients, disposeront d'un accès limité au capital financier et souffriront de la rupture d'approvisionnement de leurs biens et services.

Je suis ravie de vous présenter notre quatrième rapport annuel sur les priorités en matière de développement durable en entreprise. Cette année, nous avons modifié la question que nous posons à notre Conseil des Leaders. Au lieu de demander aux

gestionnaires de nous faire part des points qu'ils souhaitent que nous étudions, nous leur avons demandé : Quelles sont les principales questions que les entreprises canadiennes se posent en matière de développement durable? Ce rapport est tourné vers l'avenir, il aidera les entreprises, la société et les chercheurs à être à l'écoute des entreprises canadiennes les plus à l'avant-garde. Ce faisant, nous espérons tirer vers le haut à la fois les pratiques et la recherche et, par conséquent, contribuer à l'instauration de pratiques commerciales plus durables. »



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

introduction

Les entreprises qui se démarqueront au cours des prochaines décennies sont celles qui seront résilientes. Elles créeront de la valeur pour leurs parties prenantes tout en considérant leurs actions et leurs conséquences sur le long terme. Bon nombre d'entreprises ont déjà reconnu l'importance de s'orienter vers des modèles d'affaires durables. Elles ont identifié des stratégies, fixé des objectifs et engagé des ressources pour y parvenir. Toutefois, le chemin qui mène à de tels modèles d'affaires est semé d'embûches, et les entreprises de divers secteurs font constamment face à de nouveaux défis alors qu'elles s'engagent hors des sentiers battus.

Le présent rapport expose les principales priorités des entreprises canadiennes en matière de développement durable pour 2011. Ces priorités ont été établies par un conseil constitué de cadres supérieurs et de gestionnaires d'organisations canadiennes reconnues pour leur leadership en développement durable. Ces leaders, qui représentent les grands secteurs de l'économie, se sont rassemblés pendant toute une journée à l'occasion d'une table ronde animée par Dre Tima Bansal, Directrice générale du Réseau entreprise et développement durable. Bien que les entreprises participant à la discussion aient toutes une part importante de leurs opérations au Canada, la plupart ont aussi une envergure internationale. Les priorités sont donc aussi le reflet des préoccupations mondiales.

« La réunion du Conseil des Leaders du Réseau est une occasion unique d'interagir avec les leaders de différents secteurs, mais dont les activités sont similaires aux nôtres. Il est encourageant de réaliser que nous sommes tous confrontés à des défis semblables lorsque nous essayons d'améliorer les environnements naturel, social et économique dans lesquels nous travaillons. »

CHRIS MCDONELL
Directeur, Environnement et Relation avec les autochtones, Tembec

Un appel à de nouveaux principes de gestion

Le présent rapport est un appel à l'action à la fois pour les chefs d'entreprise et pour les chercheurs en gestion. Nous espérons qu'il incitera les chefs d'entreprise à repenser leurs modèles d'affaires et qu'il encouragera les chercheurs à étudier les problèmes de gestion qui importent le plus actuellement. Enfin et surtout, nous espérons que ce rapport incitera l'industrie et les organismes de financement à soutenir les efforts des avant-coureurs pour créer des organisations résilientes et responsables. En mobilisant les communautés de la recherche et des affaires autour de ces enjeux prioritaires, nous pourrons trouver de nouvelles solutions aux problèmes des entreprises et de la société.

Des recherches rigoureuses pour une prise de décisions éclairées

Chaque année, le Réseau entreprise et développement durable finance la rédaction de revues systématiques sur deux des priorités établies par son Conseil des Leaders. Dans le cadre de chaque sujet donné, les

enseignements rigoureux tirés du milieu universitaire et du monde de la pratique sont systématiquement examinés et synthétisés. Chaque projet porte une attention particulière à l'exhaustivité, à la reproductibilité et à la transparence. La revue systématique fournit ainsi un ensemble de connaissances fiables sur lesquelles les gestionnaires et les chercheurs peuvent s'appuyer. Les priorités examinées chaque année au moyen de revues systématiques constituent la base des autres activités de notre Réseau.

Les revues systématiques conduites au cours des dernières années peuvent être consultées sur nbs.net. Les deux priorités que nous avons choisies d'examiner systématiquement cette année sont décrites aux pages 7 et 8.

Si vous êtes intéressés à entreprendre ou appuyer des recherches liées à l'une ou à l'autre de ces priorités, ou encore pour en savoir plus à ces sujets, veuillez communiquer avec nous.

fr.nbs.net
polefr@nbs.net

« Comme les recherches menées par le REDD sont objectives et rigoureuses, on peut leur accorder une grande crédibilité. C'est important lorsqu'on prend des décisions commerciales qui impliquent des capitaux et des dollars opérationnels. »

ANDREW WILCZYNSKI
Directeur, Environnement et responsabilité sociale de la société, TELUS

Priorités des entreprises canadiennes en matière de développement durable

Voici les dix questions qui définissent nos priorités en 2011 :

1

Quels sont les principaux paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance du développement durable en entreprise?

2

À L'ÉTUDE 2011

Quelles politiques gouvernementales axées sur les résultats sont les plus efficaces pour régler les enjeux liés au développement durable?

3

À L'ÉTUDE 2011

Sur quelles bases les individus prennent-ils des décisions ou font-ils des compromis concernant les questions sociales et environnementales?

4

Comment les entreprises peuvent-elles attirer, conserver et récompenser leurs employés de sorte à encourager les initiatives de développement durable

5

Comment intègre-t-on les principaux paramètres de développement durable dans une étude de cas financière?

6

Comment détermine-t-on l'importance relative (matérialité) des risques et des opportunités liés au développement durable?

7

Quelles sont les qualités organisationnelles qui influencent la crédibilité des déclarations en matière de développement durable?

8

Quel est le point de vue des autochtones sur le développement durable en entreprise et quelles sont les meilleures approches pour favoriser un engagement constructif?

9

Quelles sont les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement durable?

10

Comment les entreprises peuvent-elles gérer les opportunités et les risques liés à une position de leadership en matière de développement durable?

1 PRIORITÉ DE RECHERCHE

Quels sont les principaux paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance du développement durable en entreprise?

Nous savons que ce qui est mesuré est géré. Les initiatives de développement durable peuvent toutefois être difficiles à mesurer, car elles ont des répercussions sur l'ensemble de la société. Leurs conséquences sont rarement évidentes dans l'immédiat et dépendent souvent des personnes qui les mettent en œuvre et de la façon dont elles le sont. Il existe toutefois plusieurs ensembles de paramètres et de systèmes de mesure, tels que la Global Reporting Initiative, l'empreinte écologique et l'analyse du cycle de vie, pour aider les gestionnaires à évaluer leurs initiatives en matière de développement durable. Qu'est-ce qui fait qu'un paramètre ou qu'un ensemble de paramètres est supérieur par rapport à un autre? Comment les entreprises peuvent-elles déterminer lequel est le plus approprié pour répondre à leurs besoins?

Les entreprises veulent savoir quels sont les meilleurs paramètres, ceux qui pourront les aider à mener des analyses comparatives (référenciation), signaler leur engagement envers le développement durable et repérer les domaines dans lesquels elles doivent s'améliorer.

« Il est important de connaître les paramètres qui sont les plus significatifs en matière de développement durable et de les intégrer dans les systèmes de mesure classiques. »

ANDREW WILCZYNSKI
Directeur, Environnement et
responsabilité sociale de la société
TELUS

Quelles politiques gouvernementales axées sur les résultats sont les plus efficaces pour régler les enjeux liés au développement durable?

Les gouvernements ont plusieurs outils à leur disposition, comme les taxes, les lois et règlements et les marchés, pour encourager les entreprises à gérer durablement l'environnement. D'une politique à l'autre, les niveaux de réussite de ces instruments, c'est-à-dire les répercussions positives sur la planète ou la société, varient. Les politiques gouvernementales axées sur les résultats définissent quant à elles la réussite en termes d'avantages mesurables.

Les entreprises chefs de file souhaitent déterminer quelles sont les politiques gouvernementales axées sur les résultats les mieux à même de hausser les standards en matière de développement durable. Elles souhaitent aussi connaître les meilleures pratiques en matière de consultation collaborative et d'élaboration des politiques publiques et qui impliquent organismes gouvernementaux, entreprises autres parties prenantes.

« Comment pouvons-nous créer des ponts entre le gouvernement et les entreprises de façon à permettre le partage des connaissances et à donner une base solide aux politiques futures en matière de développement durable en entreprise? »

JOHN COYNE
Vice-président, Affaires juridiques et affaires externes
Unilever Canada Inc.

Sur quelles bases les individus prennent-ils des décisions ou font-ils des compromis concernant les questions sociales et environnementales?

Bon nombre de décisions prises individuellement, qu'il s'agisse de l'achat de nourriture ou de consommation d'énergie, nécessitent de faire des compromis en matière de développement durable. Par exemple, il est possible que des légumes cultivés localement, créateurs d'emplois, nécessitent toutefois plus d'énergie pour pousser dans des serres que ceux qui seraient importés par voie aérienne. Nous sommes en effet constamment amenés à faire des concessions à l'égard de différents types de conséquences (sociales, environnementales, économiques) à différents niveaux (personnel, communautaire, sociétal).

Comprendre la façon dont les consommateurs valorisent le développement durable par rapport aux autres caractéristiques des produits qu'ils achètent aidera les entreprises à offrir des produits répondant plus spécifiquement à leurs besoins tout en établissant leurs priorités d'action. Cela permettra également aux entreprises de sensibiliser les consommateurs à l'égard d'enjeux ou de caractéristiques propres aux produits dont ils n'ont pas conscience ou sur lesquels ils peuvent ne pas être informés.

« Un grand nombre de personnes exigent de l'énergie plus propre, mais refusent, par exemple, l'installation de turbines éoliennes dans leur communauté. Comment pouvons-nous aider les consommateurs à faire des compromis éclairés quand il s'agit de développement durable? »

PETER MACCONNACHIE
Gestionnaire senior des enjeux liés au développement durable
Suncor Energy Inc.

Comment les entreprises peuvent-elles attirer, conserver et récompenser leurs employés de sorte à encourager les initiatives de développement durable dans leur entreprise?

Diverses enquêtes montrent que les employés préfèrent travailler pour des entreprises durables. Certains d'entre eux sont même prêts à renoncer à toucher un salaire plus élevé pour ce faire. Les entreprises doivent tirer profit de ce constat pour attirer et conserver les meilleurs employés possible. Elles doivent également prévoir des systèmes et des structures pour s'assurer que tous leurs employés mettent en pratique le développement durable. Les gestionnaires en développement durable doivent connaître les systèmes de primes qui sont les plus susceptibles de mener à l'application de la politique de développement durable de leur entreprise.

Grâce à ces mécanismes, les entreprises pourront tirer profit des initiatives et des valeurs en matière de développement durable pour se doter de capacités essentielles à l'interne et s'assurer de poursuivre leur progrès vers leurs objectifs en matière de durabilité.

« Que nous apprend l'expérience cumulative des entreprises sur la façon dont nous devons intégrer les objectifs de rendement en matière de développement durable dans les primes des employés? »

ED WHITTINGHAM
Directeur, Services
d'experts-conseils
The Pembina Institute

5 PRIORITÉ DE RECHERCHE

Comment intègre-t-on les principaux paramètres de développement durable dans une étude de cas financière?

La valeur des investissements liés au développement durable n'est pas correctement intégrée dans la prise de décisions financières aujourd'hui. Ce type particulier d'investissements repose souvent sur des bénéfices intangibles à long terme, à l'opposé, la plupart des investissements sont faits en fonction des conséquences qu'ils auront sur le bilan à court terme. Les cadres supérieurs en développement durable ont souvent recours à des éléments intangibles comme la marque ou la réputation pour justifier des investissements commerciaux environnementaux et sociaux.

Les gestionnaires en développement durable veulent savoir dans quelle mesure exactement leurs investissements dans le développement durable sont reflétés dans les paramètres financiers. Quels sont les moyens, à court et à long terme, qui permettent d'évaluer et de justifier leur analyse de rentabilité (business case)? Comment les cadres supérieurs en développement durable peuvent-ils démontrer sa valeur en utilisant des termes propres au cadre financier?

« Il faut que nous dissociions les éléments intangibles. Nous devons être en mesure de déterminer la valeur de notre marque, de notre réputation et des éléments externes qui résultent des activités de notre entreprise. »

JOHN COYNE
Vice-président, Affaires juridiques
et affaires externes
Unilever Canada Inc.

Comment détermine-t-on l'importance relative (la matérialité) des risques et des opportunités liés au développement durable?

La matérialité est un point essentiel étant donné la complexité grandissante de l'environnement d'affaires, marqué par de multiples responsabilités, opportunités et menaces. Les entreprises ont besoin de directives sur la manière dont elles peuvent évaluer l'importance relative d'une question, et aussi sur la façon d'agir à son égard.

Ce n'est qu'une fois qu'ils connaissent les occasions et les risques les plus cruciaux pour leur organisation que les gestionnaires pourront donner la priorité aux questions matérielles, dont celles liées au développement durable, les traduire en stratégies internes et les communiquer aux parties prenantes.

« En tant qu'organisation, il y a beaucoup d'opportunités et de risques que nous pourrions prendre en compte. Il faut savoir où porter notre attention pour faire progresser nos pratiques actuelles et futures. »

CARMEN TURNER
Leader, Développement durable et engagement envers la communauté
Teck Resources Limited

Quelles sont les qualités organisationnelles qui influencent la crédibilité des déclarations en matière de développement durable?

Les déclarations de certaines entreprises et ONG concernant le développement durable sont perçues comme étant crédibles, tandis que d'autres sont vues avec scepticisme, voire incrédulité. Les différentes réactions sont certainement liées aux caractéristiques de l'organisation qui fait les déclarations, par exemple sa taille, sa structure, les mesures qu'elle prend ou ses motivations. Quelles sont les caractéristiques qui rendent certaines entreprises et ONG plus crédibles que d'autres?

Les entreprises qui comprennent les caractéristiques rendant les initiatives de développement durable crédibles aux yeux des parties prenantes seront plus à même d'établir leur propre crédibilité et d'identifier les ONG avec lesquelles elles peuvent faire affaire.

« Les sondages révèlent que les gens considèrent les universitaires et les ONG plus crédibles que les entreprises ou les organismes gouvernementaux. Quelles mesures sincères les entreprises peuvent-elles prendre pour favoriser leur crédibilité auprès du public? »

LUC ROBITAILLE
Directeur corporatif de
l'environnement
Holcim

Quel est le point de vue des autochtones sur le développement durable en entreprise et quelles sont les meilleures approches pour favoriser un engagement constructif?

Bon nombre d'entreprises ont vécu des échanges très positifs avec des groupes autochtones, échanges qui se sont avérés bénéfiques pour les deux parties. D'autres entreprises, actives parfois dans les mêmes régions, ont vécu des interactions négatives.

Grâce à une meilleure compréhension de la perspective autochtone du développement durable, la relation entre l'entreprise et la communauté autochtone peut reposer sur la confiance et le respect mutuels, ce qui est plus susceptible de mener à un engagement positif. De plus, la compréhension de la perspective autochtone pourra fournir au milieu des affaires de nouvelles approches en matière de développement durable et d'engagement des parties prenantes, applicables tant au sein des communautés autochtones qu'à l'extérieur.

« Les organisations doivent comprendre la perspective autochtone du développement durable. C'est une façon de prolonger la vision classique du développement durable au-delà des piliers environnemental, social et économique et d'y inclure les dimensions culturelle et spirituelle. »

KAREN CLARKE-WHISTLER
Chef de l'environnement
Groupe Financier Banque TD

Quelles sont les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement durable?

Les entreprises veulent acheter des produits et des services qui sont respectueux de l'environnement et de la société. Or, les processus qui permettent de repérer les fournisseurs durables et les moyens pour comparer les produits entre eux ne sont pas toujours évidents.

L'identification d'un ensemble de pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement durable fournira aux organisations des cibles de référencement ainsi que des directives sur la façon de gérer durablement leurs chaînes d'approvisionnement. Il s'agira aussi d'une occasion pour les entreprises chefs de file de présenter les meilleures pratiques qu'ils mettent en œuvre.

« Pour nous, l'approvisionnement durable est une priorité. Comment pouvons-nous faire comprendre aux gens ce que cela représente pour notre organisation? Certaines leçons tirées de notre expérience pourraient-elles aider d'autres entreprises? »

JOHN COYNE
Vice-président, Affaires juridiques
et affaires externes
Unilever Canada Inc.

Comment les entreprises peuvent-elles gérer les opportunités et les risques liés à une position de leadership en matière de développement durable?

Le leadership, dans quelque domaine que ce soit, y compris le développement durable, offre des avantages évidents. Par exemple, les organisations chefs de file peuvent attirer de nouveaux clients et susciter la fidélité chez leurs employés et les parties prenantes de leur communauté. Or, être à l'avant-garde comporte aussi certains risques. Par exemple, il se peut que les leaders en développement durable investissent trop dans des technologies qui n'apporteront jamais les résultats attendus, qu'ils soient devancés par une entreprise qui reprend leur idée novatrice et l'améliore ou bien qu'ils perdent le soutien de la haute direction ou des employés.

La capacité des entreprises à tirer parti des avantages potentiels et détourner les risques liés à une position de leadership est un élément déterminant qui incitera d'autres entreprises à placer la barre toujours plus haut.

« Être un leader demande de l'audace : il faut s'exposer à la critique aussi bien à l'interne qu'à l'externe, mais les récompenses potentielles sont considérables. Les chefs de la direction qui introduisent de nouveaux objectifs en matière de développement durable doivent travailler dur. »

KAREN CLARKE-WHISTLER
Chef de l'environnement
Groupe Financier Banque TD

À propos du Réseau

Le Réseau entreprise et développement durable réunit des milliers de chercheurs et de professionnels dans le monde qui croient en une pratique fondée sur la recherche et une recherche fondée sur la pratique. Nous produisons des ressources faisant autorité sur des questions importantes liées au développement durable dans le but de diffuser de nouvelles pratiques de gestion plus durables. Pour ce faire, nous renforçons les communautés, échangeons des connaissances et stimulons l'innovation. Le Réseau a été créé 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.

Centre de connaissances du REDD

Pour obtenir des ressources additionnelles, consultez le Centre de connaissances du Réseau au fr.nbs.net/connais.htm.



Réseau entreprise et
développement durable
Penser l'entreprise en visionnaire

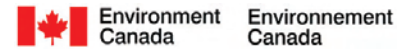
Réseau entreprise et développement durable
École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal
315, rue Ste-Catherine Est,
Montréal, Québec, Canada H2X 3X2
514-987-3000 poste 7898



Network for
Business Sustainability
Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
1151 Richmond St.,
London, Ontario, Canada N6A 3K7
519-661-2111 poste 88980

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.