



ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle

Guide pratique à l'intention des cadres supérieurs



Réseau entreprise et développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Préparé par
Dre Stephanie Bertels
Université Simon Fraser
et le REDD

93 % des chefs de la direction considèrent que le développement durable est important pour la réussite future de leur entreprise. Cependant, la plupart d'entre eux ne savent pas comment l'ancrer au sein de leur organisation.

Et vous, que faites-vous pour mettre au point une culture du développement durable au sein de votre entreprise?

ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle

Guide pratique à l'intention des cadres supérieurs

2010
Réseau entreprise et développement durable
nbs.net

Le développement durable joue un rôle de plus en plus important dans la façon de faire des affaires.

Un sondage mondial réalisé par Accenture en 2010 auprès de plus de 700 chefs de direction a révélé que 93 % d'entre eux considèrent que le développement durable est important pour la réussite future de leur entreprise.

Toutefois, plusieurs chefs d'entreprise ont de la difficulté à intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de leur organisation. De plus, les initiatives de développement durable dépendent souvent d'agents mobilisateurs spécifiques. Les chefs de direction et les cadres supérieurs veulent savoir comment assurer la pérennité du développement durable dans leur entreprise. Pour que le développement durable fasse partie intégrante de l'organisation au quotidien et de façon durable, il doit être ancré dans la culture organisationnelle.

En quoi le développement durable est-il différent des autres initiatives de changement de la culture d'entreprise ?

Les organisations lancent régulièrement des initiatives visant le changement de leur culture. En fait, bon nombre d'entre elles sont soumises à de multiples initiatives de changement simultanément. Il existe un grand nombre de travaux de recherche sur l'application de la gestion de la qualité totale, la création de cultures de la santé et de la sécurité ou encore de la conformité. Même si les leçons tirées de ces changements de culture peuvent s'avérer utiles, l'orientation vers une culture du développement durable peut représenter des défis uniques en son genre.

La plupart des initiatives de changement organisationnel sont internes et liées entre elles. En revanche, le développement durable fait partie d'un vaste programme sociétal qui dépasse le cadre de l'organisation. Des forces externes fournissent souvent la motivation nécessaire pour lancer une initiative de changement vers le développement durable. Lorsque la motivation du changement est interne, l'action peut être stimulée par un désir de « faire la bonne chose », plutôt qu'être le résultat de simples efforts pour améliorer la compétitivité. En outre, il se peut que l'organisation ne contrôle pas les leviers décisifs nécessaires au changement, mais que ceux-ci résident dans la chaîne d'approvisionnement ou dans les principales parties prenantes de l'organisation. Cela signifie souvent que les organisations qui prennent le chemin du développement durable doivent être prêtes à collaborer avec d'autres organisations. Pour ces raisons, le passage au développement durable peut nécessiter des modèles d'affaires novateurs ou des approches avant-gardistes.

Qu'est-ce que

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE ?

Le développement durable en entreprise signifie la gestion du « triple bilan », qui comprend les risques, les obligations et les occasions à saisir d'un point de vue financier, social et environnemental.

Les entreprises viables sont résilientes, elles contribuent à créer de la valeur, des écosystèmes en santé et des communautés solides. Elles perdurent sur le long terme, car elles sont étroitement liées à des systèmes économiques, sociaux et environnementaux sains.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il s'agit d'une culture au sein de laquelle les membres de l'organisation partagent les mêmes positions et croyances relativement à l'importance d'équilibrer l'efficacité économique, l'équité sociale et la responsabilisation environnementale. Les organisations qui ont une forte culture du développement durable s'efforcent de promouvoir un environnement sain et d'améliorer la vie des autres tout en menant à bien et à long terme leurs activités.

Le présent rapport constitue un cadre pour ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle. Conçu pour les chefs de direction, les cadres supérieurs en ressources humaines et les cadres supérieurs en développement durable, ce rapport présente un éventail de pratiques qui se sont avérées efficaces à la lumière des travaux de recherche pour procéder à un tel ancrage ainsi que d'autres qui ont un certain potentiel, mais qui n'ont pas encore été testées.

Pour produire ce rapport, le Réseau entreprise et développement durable a commandité une revue systématique de l'ensemble des études portant sur le développement durable et la culture organisationnelle. Cette revue présente la synthèse de données provenant de 179 études réparties sur 15 années de recherche et elle met en évidence les preuves les plus complètes et les plus crédibles à ce jour sur l'ancrage du développement durable dans la culture organisationnelle.

Que pouvez-vous faire pour bâtir et maintenir une culture du développement durable ?

Le mouvement du développement durable comporte des aspects parallèles aux mouvements de promotion de la sécurité et de l'éthique des affaires des années passées. Les recherches effectuées dans ces domaines indiquent que les organisations doivent mettre en œuvre un ensemble de pratiques diverses, pour implanter complètement les changements désirés.

Examinez les pratiques de sécurité appliquées à l'ensemble de l'organisation qui sont maintenant des méthodes d'exploitation standard pour beaucoup d'organisations dans les pays développés :

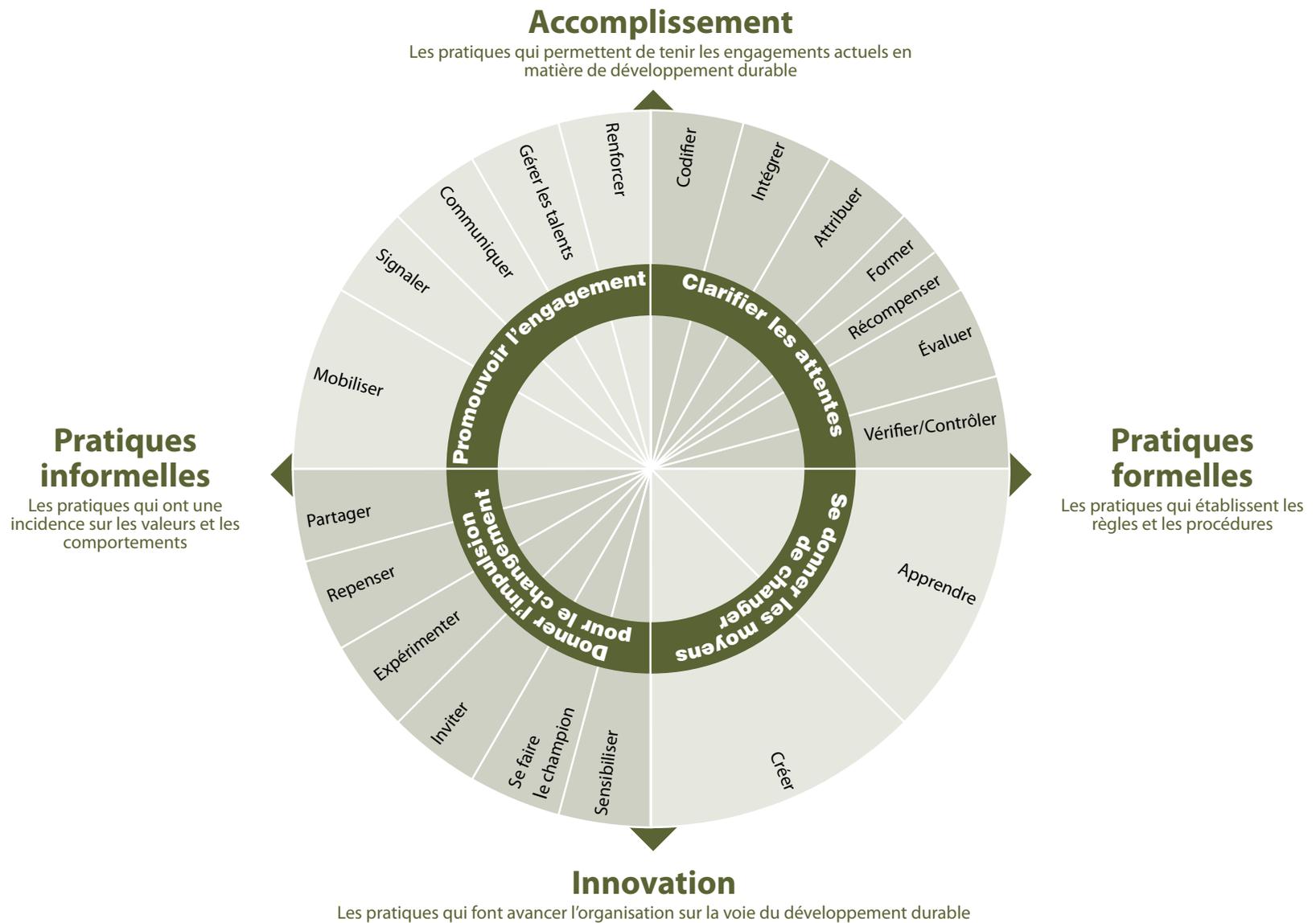
- les objectifs liés à la sécurité sont souvent intégrés directement aux objectifs stratégiques de l'organisation ;
- les responsabilités sont ancrées dans les fonctions existantes, et de nouvelles fonctions sont créées pour aborder les questions liées à la sécurité au sein de l'organisation ;
- des lignes directrices formelles sur la sécurité sont rédigées et mises en application et
- les employés sont régulièrement sensibilisés et formés à l'égard de la sécurité sur le lieu de travail.

Autant dire que l'ancrage de la sécurité dans la structure même de l'organisation requiert un ensemble de pratiques différentes, y compris des pratiques formelles et informelles, stratégiques et tactiques, ascendantes et descendantes. Il semble que ce soit la même chose pour le développement durable.

Le cadre suivant vous aidera à appliquer un portfolio de pratiques pour ancrer le développement durable dans la culture de votre organisation. Les pratiques présentées dans ce cadre permettent de bâtir et de maintenir le développement durable au sein des organisations et sont réparties en quatre catégories différentes : promouvoir l'engagement; clarifier les attentes; donner l'impulsion pour le changement; et se donner les moyens de changer. Notez que cette approche requiert un certain équilibre. De la même manière qu'il faut consommer des aliments appartenant à chacun des quatre grands groupes alimentaires, les organisations doivent appliquer une série de pratiques appartenant à chacun des quatre quadrants du cadre.

Cadre de travail pour ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle

Ce cadre illustre les façons dont vous pouvez ancrer le développement durable dans votre organisation. Chaque quadrant est divisé en catégories de pratiques. Sur les quatre pages suivantes, chaque catégorie est elle-même divisée en pratiques individuelles. Dans la revue systématique complète sur l'ancrage du développement durable dans la culture organisationnelle (accessible en anglais seulement au www.nbs.net/knowledge/culture), chaque pratique est décrite en détail et étayée d'exemples précis.



Promouvoir l'engagement



Les pratiques informelles qui permettent de tenir les engagements actuels en matière de développement durable

Les pratiques présentées dans ce quadrant visent à bâtir et à renforcer l'importance du développement durable pour l'organisation et à soutenir et à encourager les employés qui font des efforts pour y ancrer le développement durable. Voici les cinq catégories de pratiques : mobiliser, signaler, communiquer, gérer les talents, et renforcer.

Mobiliser	Signaler	Communiquer	Gérer les talents	Renforcer
<ul style="list-style-type: none"> ✓ soutenir instruire associer proposer des défis miser cibler les résultats rapides reconnaître 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ donner l'exemple ✓ allouer des ressources s'engager s'autoréguler adhérer à des normes concilier le travail et la vie investir dans la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> raconter un récit personnaliser 	<ul style="list-style-type: none"> recruter assigner promouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> informer répéter faire un suivi

✓ PRATIQUES SOUTENUES

Ces pratiques ont fait l'objet d'études et, à la lumière des résultats obtenus, elles semblent efficaces. Ce sont les pratiques que vous devez viser. Lorsque vous constituez un portfolio de pratiques, essayez d'y inclure au moins quelques-unes des pratiques de cette catégorie.

✓ soutenir

- Faites en sorte qu'il soit plus simple pour les employés de prendre des décisions axées sur le développement durable au travail
- Encouragez les employés à prendre des décisions en matière de développement durable dans leurs vies personnelles, par exemple en les incitant à profiter d'un programme de transport en commun ou à faire du covoiturage, ou encore en mettant à leur disposition un stationnement sûr pour les bicyclettes

✓ donner l'exemple

- Démontrez votre leadership en développement durable en prêchant par l'exemple
- Participez aux discussions en cours sur le développement durable
- Donnez la priorité au développement durable dans les prises de décisions
- Montrez votre intérêt pour le travail des comités liés au développement durable

PRATIQUES AYANT DU POTENTIEL

Les pratiques restantes ont été suggérées par vos pairs, des conseillers ou des chercheurs comme ayant le potentiel de bâtir ou de maintenir une culture du développement durable. Certaines d'entre elles ont subi quelques tests permettant d'évaluer leur efficacité, mais d'autres n'ont fait l'objet d'aucune étude. Nous vous suggérons d'envisager l'application de ces pratiques et de surveiller et d'évaluer régulièrement leur efficacité.

associer

- Encouragez les employés à maintenir sur le lieu de travail leurs habitudes personnelles en faveur du développement durable
- Encouragez les employés à faire la promotion du développement durable dans leurs communautés

raconter un récit

- Étudiez et discutez des initiatives de développement durable ayant réussi dans votre organisation
- Imaginez à quoi l'entreprise pourrait ressembler dans le futur
- Créez des histoires simples et répétez-les souvent en utilisant divers moyens
- Racontez une brève histoire sur le développement durable au début de chaque réunion
- Utilisez des métaphores et des symboles

Clarifier les attentes



Des pratiques formelles qui permettent de tenir les engagements actuels sur le développement durable

Les pratiques présentées dans ce quadrant visent l'établissement de règles et de procédures dans le but de clarifier les attentes des employés concernant le développement durable. Ces pratiques cherchent à intégrer le développement durable au sein des stratégies et des processus de l'organisation, à équiper et à encourager les employés au moyen de formations et de primes et à évaluer, effectuer le suivi et faire rapport sur les progrès de l'organisation. Voici les huit catégories de pratiques : codifier, intégrer, attribuer, former, récompenser, évaluer et vérifier.

Codifier	Intégrer	Attribuer	Former	Récompenser	Évaluer	Vérifier / Contrôler
✓ créer des lignes directrices	✓ dans la conception des produits et le cycle de vie	✓ attribuer des responsabilités aux cadres supérieurs	✓ former	récompenser	recenser	contrôler
fixer des objectifs	dans la mission, la vision et les valeurs	✓ créer de nouvelles fonctions			élaborer des paramètres	vérifier
opérationnaliser	dans la stratégie et les plans d'affaires dans les systèmes et les processus opérationnels dans les fonctions existantes				surveiller / assurer le suivi faire rapport	

✓ PRATIQUES SOUTENUES

Ces pratiques ont fait l'objet d'études et, à la lumière des résultats obtenus, elles semblent efficaces. Ce sont les pratiques que vous devez viser. Lorsque vous constituez un portfolio de pratiques, essayez d'y inclure au moins quelques-unes des pratiques de cette catégorie.

✓ créer des lignes directrices

- Élaborez des politiques environnementales sur la santé et la sécurité, l'éthique, les changements climatiques
- Mettez en œuvre des Codes de conduite sur le développement durable en entreprise
- Créez des lignes directrices en matière de développement durable pour évaluer la performance des fournisseurs ou des politiques d'approvisionnement durables

✓ attribuer des responsabilités aux cadres supérieurs

- Attribuez des responsabilités en matière de développement durable aux membres du comité d'administration ou de ses sous-comités
- Attribuez des responsabilités en matière de développement durable au chef de la direction
- Attribuez des responsabilités en matière de développement durable aux personnes qui exercent des fonctions de direction (créez un poste de vice-président pour le développement durable, par exemple)

PRATIQUES AYANT DU POTENTIEL

Les pratiques restantes ont été suggérées par vos pairs, des conseillers ou des chercheurs comme ayant le potentiel de bâtir ou de maintenir une culture du développement durable. Certaines d'entre elles ont subi quelques tests permettant d'évaluer leur efficacité, mais d'autres n'ont fait l'objet d'aucune étude. Nous vous suggérons d'envisager l'application de ces pratiques et de surveiller et d'évaluer régulièrement leur efficacité.

récompenser

- Incluez les paramètres liés au développement durable dans l'évaluation du rendement des employés
- Associez la rémunération au rendement en matière de développement durable
- Repensez les promotions, les augmentations de salaire, les primes et les avantages pour récompenser le rendement en matière de développement durable
- Expliquez clairement la façon dont les employés seront évalués et assurez-vous que les objectifs fixés sont à leur portée

faire rapport

- Mettez en œuvre un système de rapports de développement durable pour l'entreprise
- Publiez des rapports environnementaux, des rapports en matière de développement durable ou des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et ce, à l'interne comme à l'externe
- Publiez les progrès en matière de développement durable en fonction des objectifs fixés au départ
- Faites rapport sur les plans et les engagements futurs

Donner l'impulsion pour le changement

Des pratiques informelles pour l'innovation



Les pratiques présentées dans ce quadrant visent à maintenir une culture d'innovation durable par la mise au point de nouvelles idées permettant à votre organisation de se rapprocher de ses objectifs à long terme en matière de développement durable. Ces pratiques inspirent et rassurent les employés de sorte qu'ils peuvent faire des expériences, essayer de nouvelles choses et partager leurs idées pour en trouver de meilleures. Voici les catégories présentées dans ce quadrant : sensibiliser, se faire le champion, inviter, expérimenter, repenser et partager. Voici les catégories présentées dans ce quadrant : sensibiliser, se faire le champion, inviter, expérimenter, repenser et partager.

Sensibiliser	Se faire le champion	Inviter	Expérimenter	Repenser	Partager
✓ mettre en contexte déclencher	✓ Se faire le champion	poser des questions écouter chercher de l'aide extérieure	✓ expérimenter	définir le développement durable planifier rétrospectivement	partager des connaissances à l'interne partager des connaissances à l'externe collaborer avec les autres

✓ PRATIQUES SOUTENUES

Ces pratiques ont fait l'objet d'études et, à la lumière des résultats obtenus, elles semblent efficaces. Ce sont les pratiques que vous devez viser. Lorsque vous constituez un portfolio de pratiques, essayez d'y inclure au moins quelques-unes des pratiques de cette catégorie.

✓ **mettre le développement durable en contexte**

- comme étant une occasion financière ou essayez de le définir de façon quantitative
- dans la langue des affaires de tous les jours; évitez le vocabulaire émotionnel
- comme étant urgent
- comme étant une innovation ou devant être à l'avant-garde
- comme étant un gage de qualité
- comme moyen pour maintenir son droit d'opérer
- comme étant une bonne publicité ou contribuant à se bâtir une bonne réputation
- comme étant la « bonne chose à faire »
- comme générateur d'avantages pour les employés

✓ **expérimenter**

- Encouragez les recherches et les expérimentations qui s'inscrivent dans la lignée des valeurs du développement durable
- Donnez de l'autonomie aux travailleurs et aux gestionnaires pour qu'ils conçoivent de nouvelles solutions permettant de relever les défis du développement durable
- Permettez aux employés de lancer des idées de projets
- Offrez aux employés une certaine souplesse en matière de mise en œuvre

PRATIQUES AYANT DU POTENTIEL

Les pratiques restantes ont été suggérées par vos pairs, des conseillers ou des chercheurs comme ayant le potentiel de bâtir ou de maintenir une culture du développement durable. Certaines d'entre elles ont subi quelques tests permettant d'évaluer leur efficacité, mais d'autres n'ont fait l'objet d'aucune étude. Nous vous suggérons d'envisager l'application de ces pratiques et de surveiller et d'évaluer régulièrement leur efficacité.

chercher de l'aide extérieure

- Faites appel à des spécialistes de l'industrie pour qu'ils vous fournissent formation et assistance sur les questions liées au développement durable
- Invitez des conférenciers à venir parler des problèmes environnementaux et sociaux
- Consultez vos fournisseurs et vos clients pour recueillir leurs idées

planifier rétrospectivement

- Imaginez l'avenir désiré au sein duquel votre organisation est « durable »
- Travaillez rétrospectivement à partir de la vision future que vous avez de votre entreprise, de façon à déterminer les étapes nécessaires pour atteindre cette vision
- Établissez des points de repère distincts pour tracer la voie vers l'avenir de votre organisation

Pour découvrir davantage de pratiques, consultez la revue systématique complète.

Se donner les moyens de changer

Des pratiques formelles pour l'innovation



Les pratiques présentées dans ce quadrant visent à créer des structures ou des supports qui serviront de base aux changements futurs au sein de l'organisation. Ils représentent les règles et les procédures qui mènent à l'innovation. Voici les catégories comprises dans ce quadrant : apprendre et créer.

Apprendre	Créer
explorer	créer de nouveaux processus et systèmes opérationnels
comparer	créer de nouveaux produits et services
mener des projets pilotes	
apprendre des erreurs	
réfléchir	

✓ PRATIQUES SOUTENUES

Ces pratiques ont fait l'objet d'études et, à la lumière des résultats obtenus, elles semblent efficaces. Ce sont les pratiques que vous devez viser. Lorsque vous constituez un portfolio de pratiques, essayez d'y inclure au moins quelques-unes des pratiques de cette catégorie.

Aucune des pratiques incluses dans ce quadrant n'a fait l'objet de recherches universitaires.

PRATIQUES AYANT DU POTENTIEL

Les pratiques restantes ont été suggérées par vos pairs, des conseillers ou des chercheurs comme ayant le potentiel de bâtir ou de maintenir une culture du développement durable. Certaines d'entre elles ont subi quelques tests permettant d'évaluer leur efficacité, mais d'autres n'ont fait l'objet d'aucune étude. Nous vous suggérons d'envisager l'application de ces pratiques et de surveiller et d'évaluer régulièrement leur efficacité.

explorer

- Assistez aux conférences sur votre industrie et sur l'environnement
- Joignez-vous à un groupe de développement durable dont les membres partagent information et meilleures pratiques
- Observez les activités de développement durable de vos concurrents
- Développez divers réseaux et connaissances à l'interne et l'externe
- Examinez les besoins et les valeurs de vos parties prenantes
- Explorez les changements apportés à la législation et les exigences liées aux règlements à venir

créer de nouveaux produits et services

- Mettez au point de nouveaux produits et services dont l'utilisation a des conséquences minimales sur l'environnement
- Concevez de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins non comblés en matière de développement durable

mener des projets pilotes

- Adoptez des initiatives suggérées par votre base
- Recueillez des suggestions et assurez-en le suivi en allouant des ressources qui permettent de concrétiser les meilleures idées
- Établissez des objectifs internes relativement à la découverte et l'application de projets pilotes

comparer

- Sélectionnez des paramètres utilisés par d'autres afin de simplifier les analyses comparatives
- Choisissez l'information que vous rendrez publique pour que votre performance puisse être comparée à celle des autres entreprises
- Envisagez de mener une analyse comparative interne entre les divisions, les départements et les lieux géographiques de votre organisation

Études de cas d'organisations chefs de file



« C'est le genre de choses sur lesquelles on nous interroge pendant les réunions publiques et nous sommes ravis d'y répondre activement plutôt que de dire que "les changements climatiques sont la responsabilité du gouvernement" ».

Tembec, une société de produits forestiers, s'est rendu compte des avantages dont ses employés pouvaient bénéficier grâce à son engagement à l'externe et à ses activités de partenariat. Cette constatation a contribué à ancrer le développement durable dans cette entreprise reposant sur de fortes valeurs sociales.

Tandis que de nombreuses entreprises hésitent à partager des données exclusives, en particulier lorsque les règlements à leur sujet sont incertains, Tembec a opté pour la transparence et la collaboration. Elle s'est associée au Fonds mondial pour la nature et à Ressources naturelles Canada pour partager des données et évaluer les conséquences de différents types de pratiques forestières sur la gestion du carbone. Les résultats sont partagés avec le public de sorte que d'autres entreprises, groupes environnementalistes, organismes gouvernementaux et chercheurs puissent examiner son initiative et en tirer des leçons.

« Nos employés sont très heureux de prendre part à des initiatives qui diffèrent complètement de leurs principales responsabilités et qui, néanmoins, sont axées vers l'avenir de notre entreprise », a expliqué Chris McDonell, directeur Environnement et Relation avec les Autochtones à Tembec. « C'est le genre de choses sur lesquelles on nous interroge pendant les réunions publiques et nous sommes ravis d'y répondre activement plutôt que de dire que "les changements climatiques sont la responsabilité du gouvernement". Nous sommes informés des nouveaux enjeux qui ne faisaient pas partie de l'enseignement que nous avons reçu, ce qui accroît notre crédibilité professionnelle. Dans le contexte économique actuel, l'apprentissage et l'innovation sont souvent mis de côté, mais nous, nous parvenons à leur faire une place ».



PRATIQUES : élaborer des paramètres, surveiller / assurer le suivi, faire rapport, partager des connaissances à l'externe, collaborer avec les autres, comparer, réfléchir

Études de cas d'organisations chefs de file

Teck

« ... notre chef de la direction a fait du leadership en développement durable l'un de ses cinq grands objectifs de l'année, ce qui était notre appel à l'action. Or, dans un premier temps, il fallait définir la direction que nous souhaitons prendre ».

Teck, une société minière, a mis en place un groupe de travail interfonctionnel pour concevoir sa vision, sa stratégie et son plan d'action concernant le développement durable. C'est ainsi qu'un engagement actif envers le développement durable fut créé dans l'ensemble de cette entreprise.

« Nous avons reçu des commentaires de nos employés et du groupe consultatif qui examine nos rapports de développement durable. Ils souhaitaient que nous clarifions notre vision et notre stratégie en matière de développement durable », a expliqué Carmen Turner, Leader, Développement durable à Teck. « Ensuite, notre chef de la direction a fait du leadership en développement durable l'un de ses cinq grands objectifs de l'année, ce qui était notre appel à l'action. Or, dans un premier temps, il fallait définir la direction que nous souhaitons prendre. Des employés représentant toutes les parties de l'organisation devaient avoir leur mot à dire sur ces décisions ». Teck a alors invité Goran Cartsedt, ancien président de Volvo et d'IKEA, à venir stimuler ses employés. « Il nous a demandé quelle sorte d'entreprise nous souhaitons devenir. Après la présentation, j'ai reçu beaucoup de commentaires positifs : les gens voulaient participer à la création d'un avenir durable ». La société a aussi mené des entretiens en profondeur avec des employés partout au Canada pour recueillir davantage d'information sur la façon de créer une vision et des stratégies claires et obtenir l'appui de tous.

Le groupe de développement durable de Teck a ensuite créé un groupe de travail interfonctionnel. « Les participants étaient invités par le chef de la direction. C'était une façon de mettre la barre élevée en ce qui avait trait à l'engagement, et ils ont accepté la tâche qui leur était proposée. Les participants se sont rencontrés tard le soir ou durant les fins de semaine. Ils ont accepté de le faire, car nous les avons invités à s'engager dans un projet qui avait du sens et un but, un projet auquel ils voulaient participer ».

Madame Turner a raconté une anecdote qui résume la façon dont les groupes de travail ont contribué à redéfinir leur réflexion sur le développement durable. « Nous parlions des efforts que nous déployons pour créer une culture du développement durable, efforts similaires à ce qu'avait demandé la création d'une culture de la sécurité. Nous avons alors remarqué que la différence dans notre façon de concevoir la sécurité et les changements climatiques tient au fait qu'en matière de sécurité, un accident mortel est inacceptable, tandis que pour les changements climatiques, nous parlons uniquement de la manière dont nous allons réduire progressivement les émissions. Pourquoi est-il acceptable de produire des émissions ? L'enjeu consiste à définir qu'est-ce que la réussite en matière de développement durable et cette nouvelle approche [de la sécurité], totalement différente, a trouvé écho auprès de chacun d'entre nous. L'établissement d'objectifs stimulants amène des réflexions à long terme et laisse de la place à l'innovation et à la créativité pour trouver des solutions nouvelles ».



PRATIQUES : chercher de l'aide extérieure, poser des questions, écouter, définir le développement durable, planifier rétrospectivement, mettre en contexte, se faire le champion, instruire, intégrer dans les fonctions existantes

Études de cas d'organisations chefs de file

CANADIEN PACIFIQUE

« Nous avons réussi à ce que nos employés aient le sentiment qu'ils peuvent participer individuellement et ainsi faire une différence. Ils ont dépassé la vision qui réduit leur travail à une simple tâche pour toucher une plus grande communauté de personnes et tirer plus d'avantages ».

Canadien Pacifique (CP), une société de logistique et de transport, a lancé une campagne permettant de réduire l'utilisation des bouteilles d'eau tout en sensibilisant les employés à des questions plus larges axées sur le développement durable.

Grete Bridgewater, directrice des Systèmes de gestion de l'environnement au CP, se souvient : « Nous avons commencé par des présentations et des excursions, et nous avons rapidement constaté que des bouteilles d'eau étaient abandonnées un peu partout. Il était évident qu'il fallait réduire notre consommation ». CP a utilisé de nombreuses tactiques pour stimuler l'engagement de ses employés. « Nous avons fourni de l'information sur les conséquences des déchets de bouteilles dans notre bulletin de nouvelles et notre intranet. Nous avons diffusé à nos employés des images représentant des montagnes de bouteilles d'eau, associées à des coûts en dollars. Et nous avons présenté des entretiens sur notre intranet dans lesquels des employés disaient : "je comprends maintenant et je suis heureux de soutenir l'environnement". Comme tous les employés de notre entreprise ne disposent pas d'un poste de travail et d'un ordinateur, il serait utile de diffuser d'autres messages et de donner d'autres présentations ».

Grete Bridgewater et son équipe ont fait des efforts réfléchis pour associer les actions posées au travail aux actions posées à la maison. « Nous avons tiré des leçons du précepte "penser global, agir local". Il faut s'engager personnellement. Nous avons réussi à ce que nos employés aient le sentiment qu'ils peuvent participer et ainsi faire une différence. Ils ont dépassé la vision qui réduit leur travail à une simple tâche pour toucher une plus grande communauté de personnes et tirer plus d'avantages ».

Des encouragements et l'offre de primes ont également été employés. « Nous avons fourni des données sur la réduction de la consommation et encouragé les employés à prendre conscience que c'est possible. Nous avons traduit ces résultats en termes de réduction d'émissions, de tonnes de déchets détournées des décharges, etc. Nous organisons une conférence une fois par année à l'occasion de laquelle nous distribuons des prix régionaux. Les employés récompensés sont invités à passer une journée à Calgary pour rencontrer la haute direction ». Même les cadres supérieurs ont montré leur engagement envers l'initiative en délaissant les bouteilles au profit de l'eau du robinet au cours de leurs réunions.

En conclusion, Madame Bridgewater affirme : « Il est possible de modifier notre comportement. Nos employés ont réduit de 30 % leur consommation de bouteilles d'eau ! ».



PRACTICES: instruire, associer, reconnaître, donner l'exemple, raconter un récit, personnaliser, répéter, surveiller / assurer le suivi, partager des connaissances à l'interne, poser des questions

Études de cas d'organisations chefs de file



« En déployant différentes technologies, Suncor peut améliorer ses activités et réduire son empreinte environnementale ».

Suncor, une société énergétique intégrée, voulait s'assurer qu'elle respectait constamment ses engagements environnementaux, et ce, à ses différentes installations. Comme Suncor a fusionné avec Petro-Canada en août 2009, il était essentiel d'adopter une approche visant l'ensemble de l'entreprise afin de définir la culture de la « nouvelle » Suncor.

La première étape du processus a consisté à s'engager fermement au niveau de la gestion de l'entreprise pour atteindre l'excellence opérationnelle constituée des quatre éléments suivant : la sécurité des individus et la sécurité des processus, la fiabilité, le perfectionnement des employés et le développement durable et l'excellence environnementale. L'excellence opérationnelle est devenue une priorité stratégique clé, et tous les employés doivent maintenant atteindre des objectifs associés à chacun des éléments mentionnés. En plus de cette approche interne générale, Suncor a également énoncé publiquement quatre objectifs de performance environnementale sur lesquels elle concentre ses efforts en matière de développement durable.

L'un des aspects de l'excellence opérationnelle implique d'améliorer l'intégration de la conformité dans les fonctions et les processus opérationnels existants et de créer de nouveaux processus et systèmes afin de déterminer le degré d'adhésion aux standards et en assurer le suivi dans l'ensemble de l'organisation. Suncor a signalé l'importance de la conformité en nommant à des postes clés les cadres supérieurs qui ont obtenu de bons résultats en matière de conformité opérationnelle.

Ces cadres ont adopté une approche pratique en « prêchant par l'exemple ». Des outils de formation ont été créés et des efforts sont actuellement déployés pour s'assurer que la formation sur la conformité est donnée dans l'ensemble de l'organisation. Pour finir, les cibles liées à la conformité ont été ancrées dans les évaluations du rendement, à tous les niveaux de l'organisation.

« Notre investissement dans la technologie est un bon exemple de l'excellence opérationnelle au sein de la culture de Suncor. En déployant différentes technologies, Suncor peut améliorer ses activités et réduire son empreinte environnementale », a déclaré Peter MacConnachie, gestionnaire senior des enjeux liés au développement durable. « La création de notre nouvelle technologie de gestion des résidus, appelée TRO [ou ORR, en français, pour opérations de réduction des résidus], est un exemple récent de notre travail, qui contribuera à réduire le temps de remise en état des bassins de résidus de plusieurs décennies ».



PRATIQUES : s'engager, donner l'exemple, allouer des ressources, fixer des objectifs, intégrer dans les processus et les systèmes opérationnels, intégrer dans les fonctions existantes, créer de nouvelles fonctions, former, récompenser, surveiller / assurer le suivi, créer de nouveaux processus et systèmes opérationnels

À propos de cette recherche

Le présent rapport a été inspiré par le Conseil des Leaders du REDD. Celui-ci se réunit chaque année afin d'identifier quelles sont les priorités en matière de développement durable en entreprise et soutenir la recherche sur ces enjeux.

L'équipe de recherche, dirigée par Dre Stephanie Bertels de l'Université Simon Fraser, a passé en revue 13 756 articles provenant des mondes universitaires et de la pratique, afin d'en tirer 179 sources, jugées particulièrement pertinentes. Parmi ces sources, 96 documents portaient sur l'ancrage du développement durable (82 articles universitaires et 14 articles et ouvrages provenant du monde de la pratique). À cela s'ajoutaient 83 sources examinant d'autres types de culture organisationnelle, comme celle de la sécurité et de l'innovation. Les chercheurs ont procédé à une analyse approfondie et détaillée de ces sources, suivie d'une synthèse des données compilées afin d'en extraire les multiples pratiques pouvant appuyer l'ancrage du développement durable dans l'entreprise.

L'analyse des pratiques et recherches précédentes révèle ce qui suit :

- L'ancrage du développement durable dans la culture organisationnelle est encore un champ de recherche émergent. Il existe très peu de travaux de recherche portant sur cette question. Il s'agit d'un domaine où la pratique domine souvent la théorie.
- Les recherches qui ont été menées sur l'ancrage du développement durable demeurent dominées par les approches exploratoires, basées sur des études de cas et se concentrent sur les exemples de réussite.
- Il y a une absence de définitions claires (ce que les universitaires appellent la « clarté conceptuelle ») dans ce domaine. Les termes sont utilisés de manière interchangeable et souvent ils ne sont pas définis.

Nous vous encourageons à consulter la revue systématique complète (accessible en anglais seulement au www.nbs.net/knowledge/culture) pour obtenir une présentation détaillée des pratiques, des études de cas et des répercussions pour la recherche et la pratique.

Analyse de référence ou des lacunes ou mise en œuvre d'un nouveau programme

Utiliser l'Outil d'évaluation de votre portfolio de pratiques pour effectuer une analyse de référence et évaluer les lacunes de vos initiatives actuelles. Ou encore, utiliser ce cadre de travail pour planifier quelles pratiques vous utiliserez pour soutenir la mise en œuvre d'un programme particulier.

ÉTAPE 1

Lorsque vous conduisez une analyse de référence ou des lacunes, placer un crochet au côté des pratiques que vous appliquez déjà. Si vous prévoyez créer un nouveau programme, placez un crochet auprès de celles que vous envisagez de mettre en œuvre.

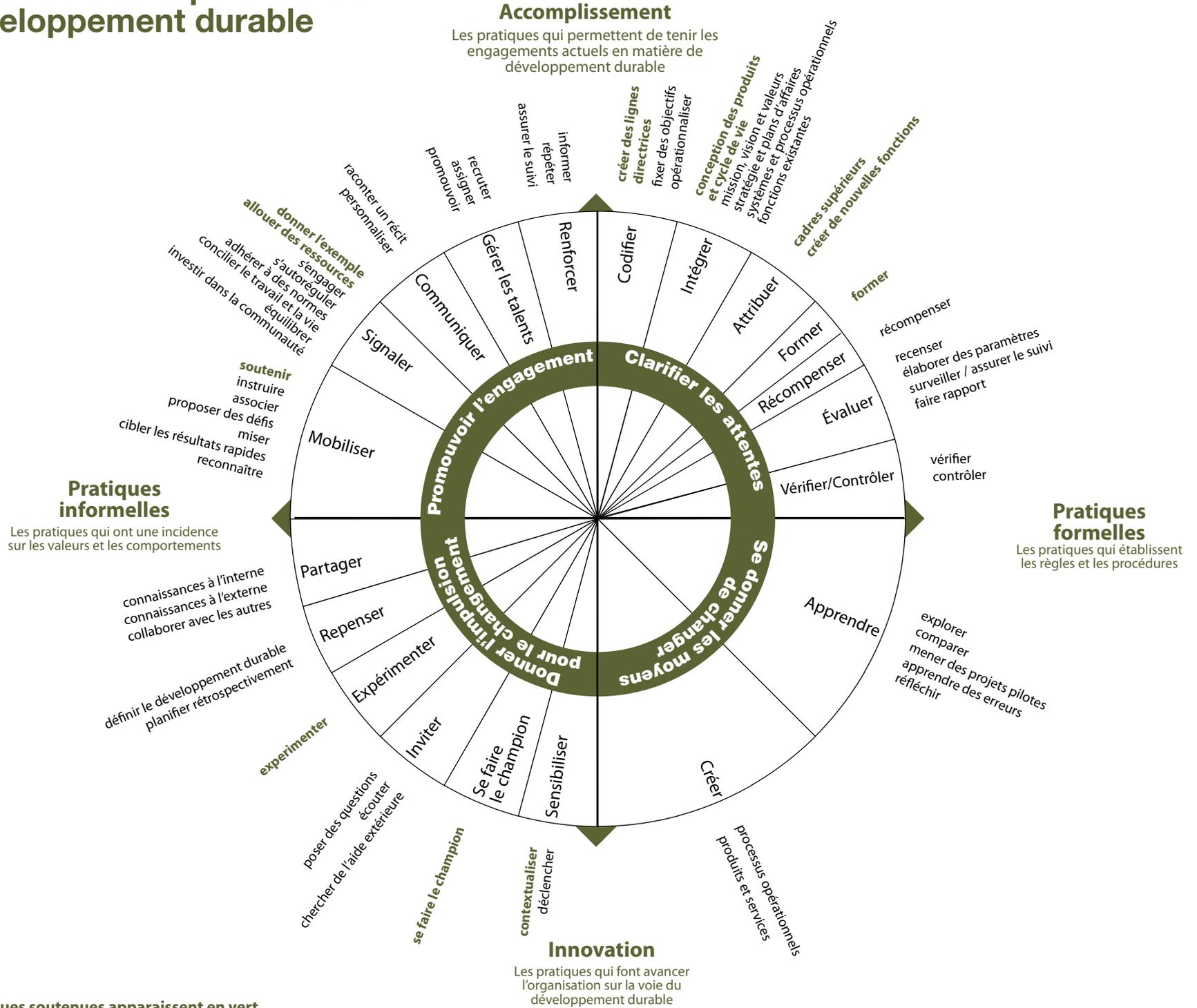
ÉTAPE 2

Examinez ensuite la distribution. Avez-vous choisi des pratiques dans chacun des quadrants ? Avez-vous choisi des pratiques soutenues par la recherche ? Vos efforts se concentrent-ils dans un quadrant au détriment des autres ?

ÉTAPE 3

Encerclez les autres pratiques que vous comptez considérer, en particulier celles qui se sont avérées efficaces selon la recherche. Consultez la revue systématique complète pour obtenir plus de détails sur la façon d'utiliser ce cadre de travail.

Outil d'évaluation pour ancrer le développement durable



Les pratiques soutenues apparaissent en vert.

À propos du Réseau

Fondé en 2005, le Réseau entreprise et développement durable est un organisme canadien sans but lucratif qui produit des connaissances faisant autorité sur des questions importantes liées au développement durable, dans le but de changer les pratiques de gestion. Le Réseau réunit des milliers de chercheurs et de professionnels en provenance du monde entier qui croient aux pratiques fondées sur la recherche et à 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.

Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders est constitué d'entreprises canadiennes provenant de différents secteurs qui se démarquent par leur leadership en matière de développement durable. Lors de leur réunion annuelle, le Conseil identifie quelles sont les priorités en matière de développement durable en entreprise pour leurs organisations, c'est-à-dire quels sont les enjeux prioritaires à propos desquels leurs organisations requièrent des réponses faisant autorité et des renseignements fiables pour leur permettre d'agir. Leurs priorités en matière de développement durable en entreprise guident chacun des projets de recherche du Réseau.



Centre de connaissances du REDD

Pour obtenir des ressources additionnelles, consultez le Centre de connaissances du REDD :

en anglais : nbs.net/knowledge



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business,
University of Western Ontario
1151 Richmond St.,
London, Ontario, Canada N6A 3K7
519-661-2111 x80094

en français : fr.nbs.net/connais.htm



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
Département stratégie, responsabilité sociale
et environnementale,
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