

# La gestion du développement durable en entreprise



Marie-Josée Roy, ing. M.Env.  
Amélioration de la performance globale  
PROFITS.PERSONNES.PLANÈTE

CCIRV  
7 novembre 2018

# Déroulement

1. Mise en contexte
2. Valeur ajoutée de l'intégration du développement durable
3. Les étapes vers une organisation plus responsable
4. Des outils pour vous aider
5. Période de questions et discussions



# Mise en contexte

# Réflexion

- Pourquoi veut-on changer nos façons de faire ?
- Quels sont les principes du développement durable?
- Pourquoi est-ce que cela semble compliqué à appliquer?
- Quels pourraient être les avantages pour une entreprise d'intégrer le développement durable?

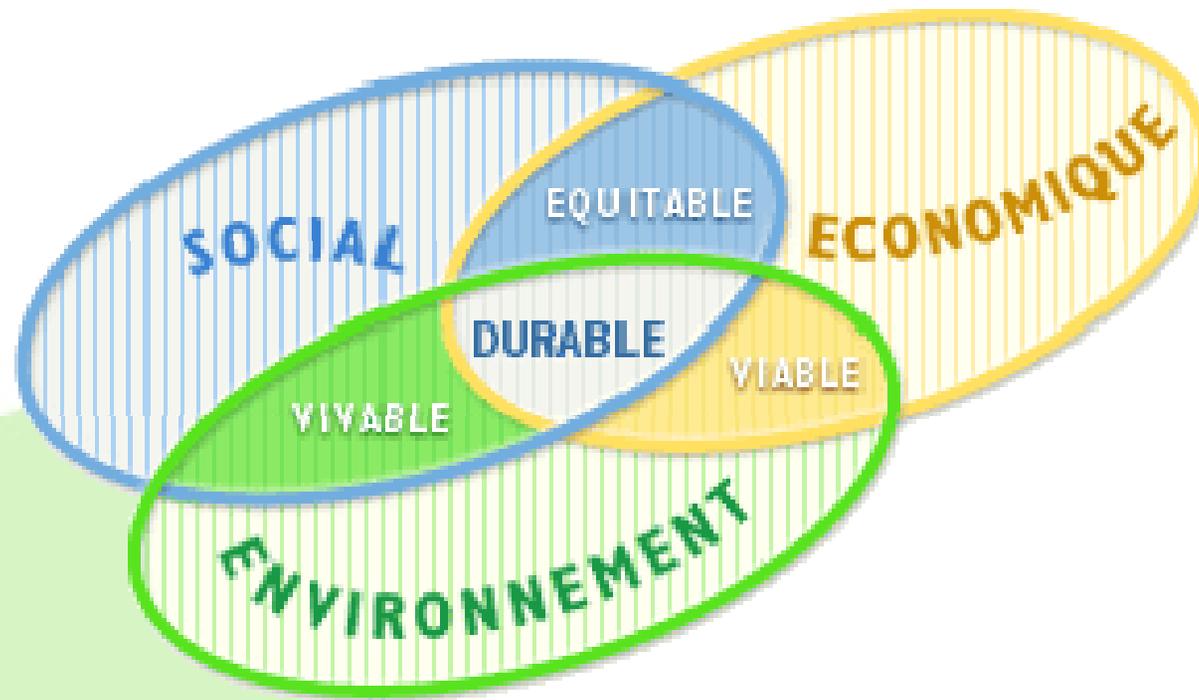
# Le développement durable est

---

*“Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.”*

(Rapport Bruntland, Nations Unies, 1987)

# Le développement durable



Équilibre entre l'équité sociale, la préservation de l'environnement et l'efficacité économique

# L'importance des parties prenantes





Valeur ajoutée de l'intégration du  
développement durable pour votre  
organisation

# Avantages d'intégrer le DD

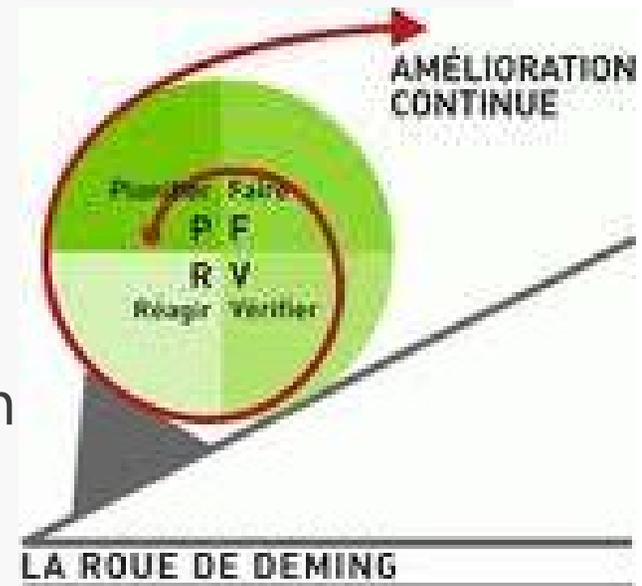
1. Accéder à de nouveaux marchés ou répondre aux exigences des clients.
2. Favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation.
3. Améliorer le climat de travail et la motivation des employés.
4. Réduire les coûts et accroître la performance financière.
5. Augmenter son attrait comme employeur.
6. Améliorer la planification stratégique et la gestion des risques.
7. Améliorer la productivité.
8. Favoriser l'accès au financement.
9. Favoriser l'acceptabilité sociale des opérations de l'entreprise.
10. Générer une image plus positive de l'organisation.



# Les étapes vers une organisation plus responsable

# Étapes d'une démarche

- Diagnostic – bilan
  - Où nous sommes vs objectifs
- Prioriser les actions et les enjeux
- Définir un plan d'action
- Implantation des actions choisies
- Mesure des résultats et correction
- Amélioration continue



- Hypothèses de départ : bien connaître son entreprise (approche systémique par activité/processus) et être conforme aux lois et règlements applicables

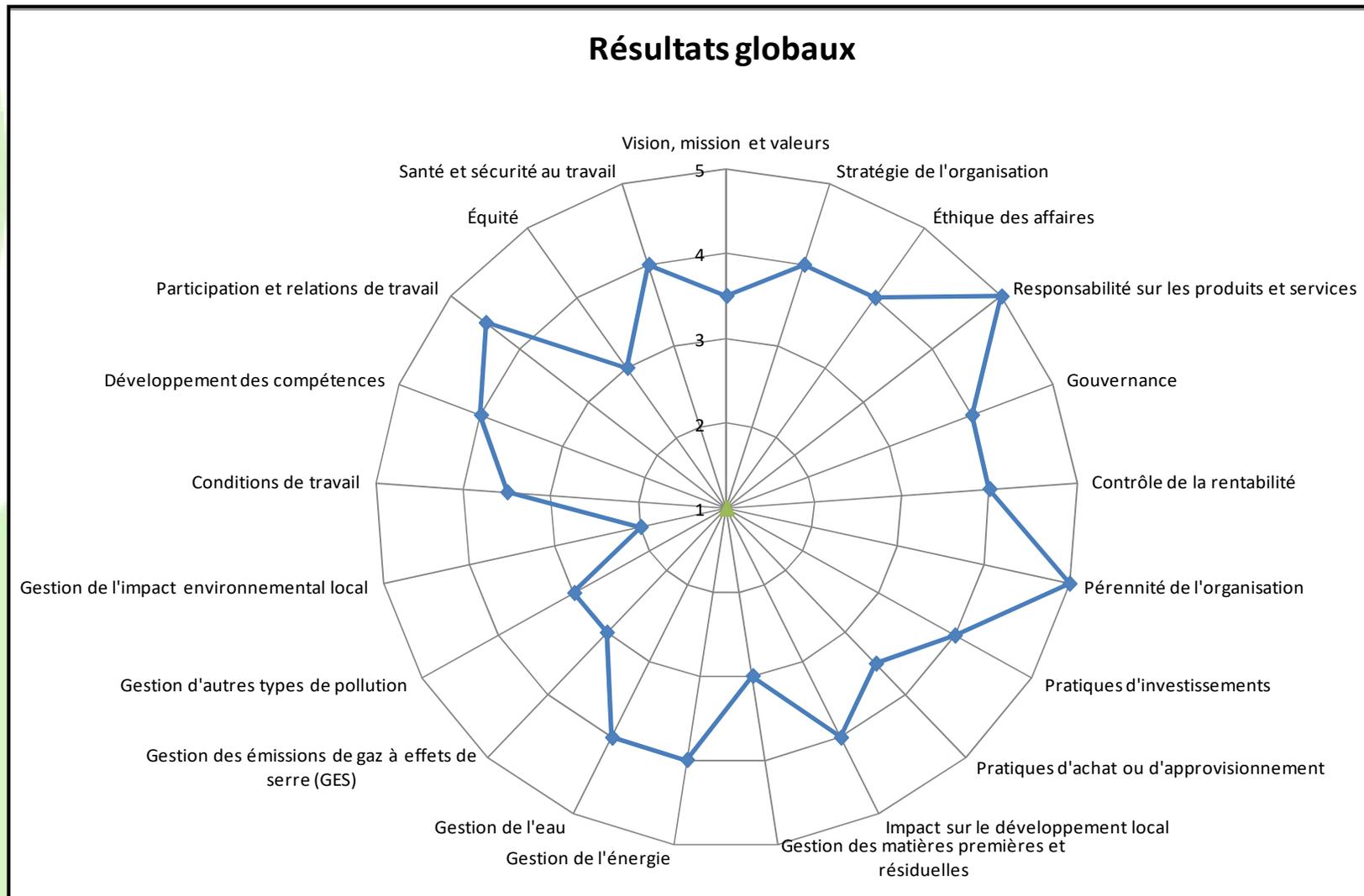
# Quelques facteurs de succès

- Engagement de la direction
- Bien connaître son entreprise
- Intégration de tous les systèmes de gestion (exemple : qualité, SST, etc.) et miser sur la valeur ajoutée
- Allouer les ressources nécessaires incluant un porteur de ballon
- Communiquer, sensibiliser, informer en continue

# Principaux défis

- Mobiliser TOUS les niveaux de l'entreprise
- Gestion du changement
- Utiliser le bon outil, au bon moment, de la bonne façon (adapter, simplifier)
- Bâtir sur les forces et les succès
- Se coller à la réalité et à la culture (besoins, ressources, contraintes)
- Mettre en place les actions
- Garder la motivation : suivi, mesures, corrections et amélioration continue

# Point de départ de la mobilisation et de l'amélioration continue





Des outils pour vous aider

Sous la direction de  
JEAN CADIEUX et MICHEL DION

## Manuel de gestion du développement durable en entreprise: une approche progressive

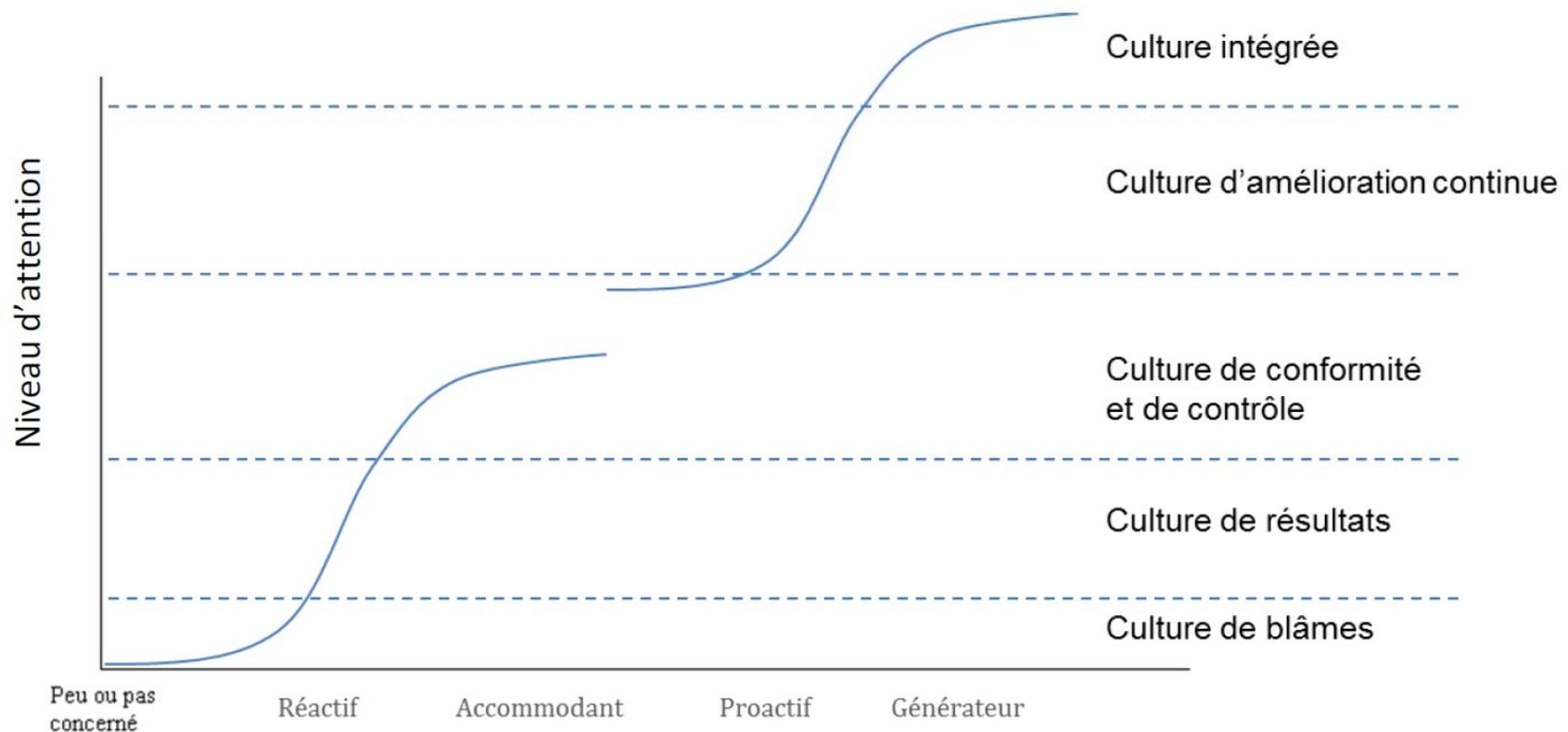
EN APPUI À LA NORME BNQ 21000



# Norme BNQ21000



# Autoévaluation : niveau de maturité pour chacun des 21 enjeux



Thème et enjeu	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
3.3 Participation et relations de travail	Absence de mécanismes de participation des employés aux processus de décisions ou de concertation portant sur les relations de travail.	L'organisation consulte occasionnellement les employés sur des dossiers les concernant. L'organisation ne dispose que de mécanismes de concertations ponctuels.	Dans un effort de gestion participative, les employés ont des responsabilités accrues dans la prise de décisions concernant les tâches quotidiennes. L'organisation dispose de mécanismes de concertation identifiables et structurés.	L'organisation prône une philosophie de porte ouverte avec l'ensemble de ses employés ou reconnaît les représentants des employés, et manifeste son intérêt en les consultant à tous les niveaux du processus décisionnel de l'organisation (du CA aux différents comités de production). Elle mobilise ses employés à travers des objectifs ou projets communs.	L'organisation se distingue par un souci de maintenir la recherche et le développement et de promouvoir des relations harmonieuses envers ses employés. À travers leur travail, elle amène ses employés à participer activement au projet de responsabilité sociétale de l'organisation.
3.4 Équité	L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulière à ce sujet.	L'organisation dispose d'un système élémentaire de suivi contrôlé de son recrutement, relativement aux genres et aux origines de ses salariés. Elle ne dispose pas d'une politique claire en matière d'équité salariale, mais a mis les systèmes en place pour se conformer aux exigences de la loi à cet égard.	L'organisation dispose d'un système de gestion de son recrutement et applique des mesures rigoureuses pour se conformer à la Loi sur l'équité salariale (voir annexe F). Elle fait preuve de transparence et d'équité sur les échelles salariales et sur les critères de promotion.	À compétence égale, l'organisation favorise l'accès à des postes de responsabilités en fonction de la représentativité des groupes et affiche une transparence totale sur l'équité salariale, notamment au niveau de la direction.	Reconnue comme un employeur de choix, l'organisation se démarque en matière de qualité du traitement équitable accordé à ses employés.
3.5 Santé et sécurité au travail	L'organisation ne tient pas de registre particulier à ce sujet. Elle se conforme aux exigences minimales de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (voir annexe F).	L'organisation gère les dossiers de réclamations pour lésions professionnelles (accidents, maladies professionnelles) et compile les résultats de base. Lorsque cela s'applique, l'organisation affiche un taux personnalisé semblable au taux de son unité.	L'organisation a mis en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions professionnelles (ex. : comité de santé et mieux-être, comité de prévention, programme de santé) pour diminuer l'impact des maladies professionnelles.	L'organisation prend des mesures visant à diminuer l'incidence des lésions professionnelles. L'organisation se concentre sur des systèmes visant la gestion des risques et l'amélioration continue (ex. : CSA Z1000 [voir annexe F], OHSAS 18001 [voir annexe F]).	Reconnue comme une organisation en santé (ex. : norme BNQ 9700-800 [voir annexe F]), l'organisation affiche des performances de classe mondiale en matière de santé, de sécurité et de mieux-être de ses employés. Elle intègre ces critères à tous les niveaux de

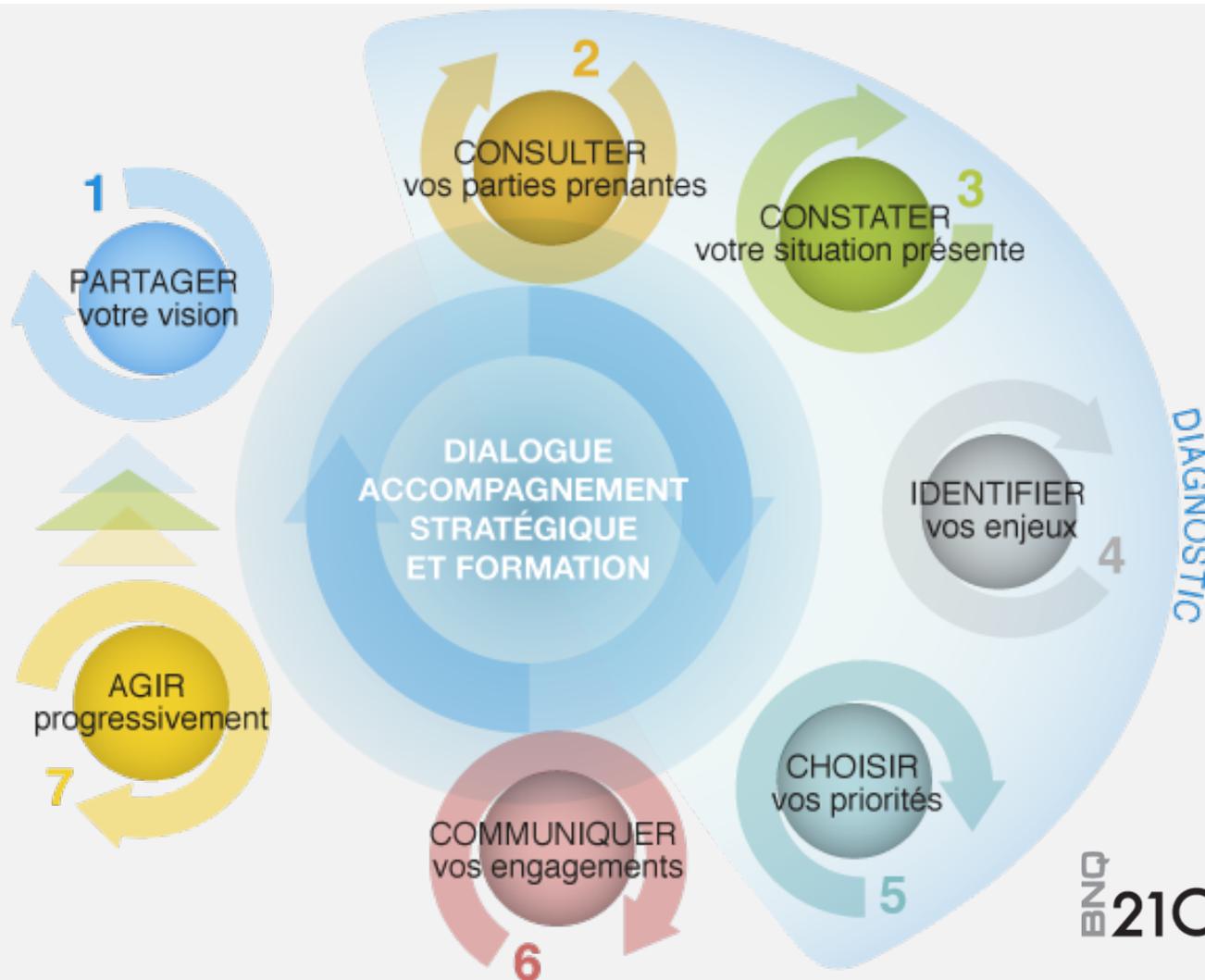
# Concis du Manuel de gestion du développement durable en entreprise

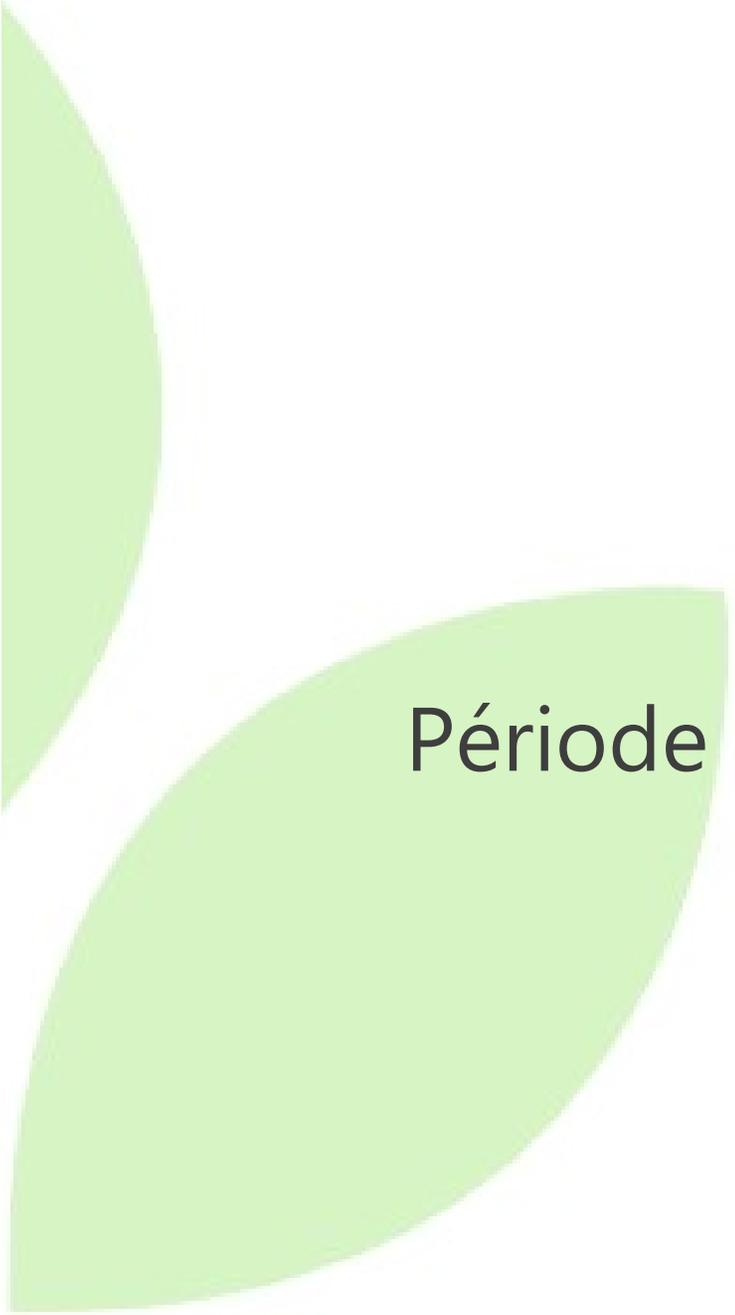
## Enjeu 1.4 : Responsabilité sur les produits et services

Tableau récapitulatif – Responsabilité sur les produits et services – Par Brigitte Prud'homme, Université de Moncton et Marc Belley, Takt-etik				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise poursuit des objectifs économiques à court terme sans évaluer formellement les impacts de ses activités sur la clientèle, la société et l'environnement.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Chercher de l'information sur trois plans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sur la clientèle, ses besoins et ses attentes ;</li> <li>▪ sur les normes minimales sectorielles, les impacts sociaux et environnementaux négatifs liés à ses activités et les moyens de les minimiser ;</li> <li>▪ sur les programmes de garanties.</li> </ul>	<p>Peu consciente de ses responsabilités sociales et environnementales, l'entreprise est centrée sur des préoccupations de rentabilité à court terme. L'entreprise croit que les impacts négatifs sur l'environnement naturel et social de l'activité économique proviennent des utilisateurs (par ex.: clients, usagers, touristes), et non de ses activités organisationnelles.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Former un comité de cogestion (employeurs-employés) de la qualité des produits et/ou services ;</p> <p>b) Rédiger une politique de satisfaction garantie ;</p> <p>c) Initier un système de traitement des plaintes qui comprend une formation des employés visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconnaître l'erreur sans argumenter et s'excuser auprès du client ;</li> <li>▪ clarifier avec lui les éléments du problème et corriger rapidement ;</li> <li>▪ compenser le désagrément en demandant au client ce qui pourrait être offert lorsque l'insatisfaction est envers un service et se référer au supérieur immédiat quand cela outrepassé le champ de compétence ;</li> <li>▪ suivre la politique de remboursement ou</li> </ul>	<p>A ce stade, l'entreprise prend lentement conscience de ses responsabilités pour viser un développement durable. Cependant, elle se contente de se conformer aux lois et règlements et elle vise à limiter ses « coûts ». En fonction de sa taille, l'entreprise se donne d'une part, les structures (par ex.: comités, groupe de travail) et d'autre part, les moyens pour prendre en main la conformité.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) L'entreprise s'outille et recherche de l'information sur les systèmes de qualité totale et environnementale (par ex.: ISO9001 et 14001), elle évalue la possibilité d'adhérer à ces types de norme ;</p> <p>b) Formation de comités de cogestion de la qualité et de l'environnement ;</p> <p>c) Les modes de fabrication des produits ou de rendement des prestations de services sont documentés dans un guide remis à l'employé lors de l'embauche et de formation ponctuelle ;</p> <p>d) Rédaction d'une politique de satisfaction garantie à l'égard des produits et services. L'entreprise peut instaurer programme d'autoévaluation de la qualité ;</p> <p>e) Utilisation de techniques telles que des visites de client mystère et présence de programme de fidélité ;</p> <p>f) Rédaction d'une politique environnementale favorisant l'application de pratiques de DD, visant la gestion des matières résiduelles et la diminution de la</p>	<p>L'entreprise est maintenant consciente des impacts de ses activités sur l'environnement et sur ses parties prenantes, et elle assume ses responsabilités. Dans une perspective de DD, elle revoit tous ses processus de production et d'élaboration de prestation de services afin d'en maximiser les bénéfices et minimiser les impacts négatifs sur les divers environnements.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Adopter une éco-orientation, soit une ouverture et une écoute des diverses parties prenantes identifiées ;</p> <p>b) Comités de cogestion instaurés pour établir la planification stratégique et le développement des produits et services inclut la participation de représentants de la communauté d'accueil ;</p> <p>c) Rédaction d'une politique de développement durable et d'un code d'éthique auxquels adhèrent tous les employés en la signant ;</p> <p>d) Adhésion à une certification sectorielle ou à une norme telle que BNQ 21000 ;</p> <p>e) Systèmes de la qualité et de l'environnement sont implantés exigeant une révision de tous les processus ;</p> <p>f) Employés et fournisseurs participent à la recherche de mesures correctrices qui sont diffusées et ajoutées dans le rapport annuel ;</p> <p>g) Les communications de promotion et de publicité servent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informer sur les attributs réels du produit sans promouvoir d'idées racistes, sexistes ou divers autres stéréotypes ;</li> <li>▪ rendre une information fiable sur l'offre réelle ;</li> <li>▪ indiquer les comportements responsables attendus des consommateurs pour utiliser et se départir d'un produit ou lors de la consommation d'un service ;</li> <li>▪ utiliser les nouvelles de l'information et</li> </ul>	<p>L'entreprise connaît l'impact de ses activités et prend en compte les intérêts des différentes parties prenantes dans la prise de décisions stratégiques et dans le cours de ses activités courantes. Les pratiques de DD sont intégrées aux différentes fonctions de l'entreprise.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Principes de DD appliqués à tous les niveaux de l'entreprise ;</p> <p>b) La communication transparente vise à renforcer les valeurs culturelles liées au DD à l'interne et à diffuser aux diverses PP, le code d'éthique, les activités et les résultats liés à la performance économique, environnementale et sociale. La présentation de ces résultats peut s'inspirer du référentiel <i>Global Reporting Initiatives</i> (GRI), pour lesquels une vérification bisannuelle sera effectuée par un évaluateur externe ;</p> <p>c) Pour être crédible, la communication d'entreprise doit réunir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ être appuyée sur des faits ;</li> <li>▪ être rigoureuse ;</li> <li>▪ être présentée sur un support durable ;</li> <li>▪ être incitative pour susciter l'adhésion à la démarche de DD ;</li> <li>▪ être vérifiable.</li> </ul> <p>d) Les dirigeants de l'entreprise participent à la gestion responsable de l'industrie. Ils siègent sur des comités sectoriels élargis pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promouvoir les principes de DD ;</li> <li>▪ partager leur expérience, les difficultés rencontrées et les facteurs de succès ;</li> <li>▪ rapporter des exemples d'application.</li> </ul>

# La mise en oeuvre

[www.bnq21000.qc.ca](http://www.bnq21000.qc.ca)





Merci de votre attention!

Période de questions et discussions



MJR

D É V E L O P P E M E N T D U R A B L E

MARIE-JOSÉE ROY

ing. M. Env.

Amélioration de la performance globale

marie\_jo\_roy@videotron.ca

819.212.3805



PROFITS . PERSONNES . PLANÈTE

[Profil linked in](#)