



**ENTREPRENDRE
UNE DÉMARCHE
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
EN ENTREPRISE**



Conseil Patronal de l'Environnement du Québec
640 rue Saint-Paul Ouest, bureau 206, Montréal (Québec) Canada H3C 1L9

Téléphone : 514 393-1122 ~ Télécopieur : 514 393-1146

Courriel : info@cpeq.org ~ Site web : www.cpeq.org

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'OEUVRE

Le CPEQ tient à remercier tous les membres de son comité sur le développement durable pour leurs précieux commentaires et leurs contributions relatives à la notion du cycle d'amélioration continue au sein d'une démarche stratégique.

Nous tenons également à remercier pour les commentaires pertinents et fructueux qu'ils nous ont transmis le Bureau de coordination de développement durable du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et plus particulièrement son directeur, Luc Vézina, le Bureau de coordination du développement durable du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et plus particulièrement, Monsieur Luc Valiquette, Officier de développement durable ainsi que le Bureau de normalisation du Québec et plus particulièrement, Monsieur Jacques Blanchet, écoconseiller.

Rédaction et édition : Hélène Lauzon, Présidente, et Caroline Dufour, Coordonnatrice aux communications et relations publiques, Conseil patronal de l'environnement du Québec.

Mise en page et graphisme : Isabelle Deichtmann, ID-GRAPH.





Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise

L'un des volets de la mission du Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ) consiste à favoriser l'engagement de ses membres à implanter une démarche de développement durable au sein de leur organisation. Nous avons tenté de déterminer comment concrétiser ce volet de la mission du CPEQ, d'où la mise sur pied des midis du développement durable, des matinées du développement durable portant sur des thèmes spécifiques, des ateliers de travail par thème et d'une section du site internet consacrée au développement durable.

Avec le présent outil, nous avons voulu répondre aux membres qui, malgré ces initiatives, nous ont souvent demandé «par où ils devaient débiter une démarche de développement durable». Dans le but de venir en aide à ces membres et à toute entreprise intéressée, nous avons élaboré une démarche de développement durable simple, un guide pratique, qui pourra les aider à structurer leur analyse.

Cette initiative du CPEQ contribuera à l'atteinte d'une cible fixée par le Comité interministériel du développement durable liée à une des activités incontournables de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013, qui vise à ce que «20% de chaque type d'organisations (entreprises, organismes municipaux, organismes scolaires et établissements de la santé et des services sociaux) aient adopté une démarche de développement durable d'ici mars 2013».

De plus, la démarche de développement durable proposée par le CPEQ s'inscrit dans la même direction que le projet de norme BNQ 21 000 (P 9700-021), «Développement durable — Prise en compte et application des principes dans la gestion des organisations et des entreprises». Alors que la norme constitue un excellent document de référence sur les divers principes et concept relatifs à la mise en œuvre du développement durable, la démarche du CPEQ se concentre sur les moyens pratiques de mise en œuvre. Selon nous, ces deux outils sont donc éminemment complémentaires.

Pour plusieurs de nos membres, de bonnes pratiques ont déjà été mises en place (mobilisation des employés, recyclage, approvisionnement responsable, etc.). La question qui surgit alors dans leur esprit est la suivante : «En quoi mon entreprise se distingue-t-elle des leaders en développement durable ?». Il est permis de croire que les entreprises qui se démarquent sont celles qui ont modifié substantiellement leur propre vision de leur modèle d'affaires.

Les membres du CPEQ nous demandent aussi quels sont les bénéfices découlant de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable. Les entreprises qui intègrent la vision du développement durable à leur planification stratégique verront, à long terme, la compétitivité et la profitabilité de leur entreprise s'accroître grâce à :

- l'accès au financement et l'obtention de capital ;
- la réduction des coûts d'opération et d'exploitation des ressources ;
- la consolidation et le développement de marché ;
- l'attraction et la rétention de la main d'œuvre ;
- la maximisation de la productivité ;
- l'innovation et l'apprentissage ;
- la fidélisation de la clientèle ;
- l'amélioration de la gestion des risques et l'impact des activités sur l'environnement et la communauté ;
- la reconnaissance de l'entreprise comme un champion ou un leader en développement durable.

La démarche de développement durable proposée vise principalement les membres qui n'ont pas encore débuté ce projet. Ce document pourra toutefois être utilisé par certains pour améliorer leur démarche de développement durable existante.

Il convient de reconnaître qu'il existe une multitude de contextes d'entreprises et que la majorité au Québec sont de petites et moyennes entreprises qui ont des moyens limités de s'investir dans un processus complexe de démarche de développement durable et surtout de rendre des comptes. Toutefois, la démarche que le CPEQ propose constitue un guide que chaque entreprise pourra adapter à ses activités une fois qu'elle aura identifié ses enjeux et ses priorités pour ensuite avancer progressivement dans son processus.

Le CPEQ s'est inspiré de la définition de « développement durable » que l'on retrouve à l'article 2 de la Loi sur le développement durable du Québec selon laquelle «le développement durable s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement».

Cette définition s'inspire du Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, publié en 1987, et selon lequel le développement durable constitue «un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.»

Le CPEQ a aussi consulté la définition consacrée par Natural Step¹ qui se fonde sur quatre grands principes que commande une société durable :

- le taux d'extraction des substances à partir de l'écorce terrestre reste constant à un niveau qui ne cause pas de dommages, ou diminue ;
- la concentration de substances synthétiques introduites dans l'environnement reste constante à un niveau qui ne cause pas de dommages, ou diminue ;
- le taux de dégradation des systèmes naturels à la suite de nos activités physiques reste constant à un niveau qui ne cause pas de dommages, ou diminue ;
- la capacité des individus de subvenir à leurs besoins de base reste constante et ne se trouve pas diminuée par le changement des conditions environnementales ou économiques².

¹ Natural Step constitue une démarche de développement durable basée sur une pensée systémique ainsi qu'une définition scientifique de ce qu'est une société durable. Cette définition a été élaborée en 1988 par un réseau international de scientifiques.

²Le CPEQ a pris l'initiative d'adapter la formulation de ces principes.

En pratique cependant, le développement durable embrasse, sous un seul vocable, la gouvernance corporative, la responsabilité sociale, les meilleures pratiques environnementales, le développement de l'économie et, en même temps, il s'agit du véhicule à travers lequel les parties prenantes peuvent communiquer ensemble³.

Les parties prenantes sont toutes les parties intéressées par les activités d'une entreprise avec lesquelles cette dernière doit désormais nécessairement composer, telles que la direction de l'entreprise, les employés, les groupes syndicaux, les clients, les fournisseurs, les groupes environnementalistes, les groupes sociaux, les groupes autochtones, les associations sectorielles, les représentants de la santé publique, la communauté locale, les médias, les institutions financières, les assureurs, les investisseurs, les actionnaires, les concurrents, etc. Il convient donc, pour entreprendre une démarche de développement durable, d'identifier les parties prenantes autant à l'interne qu'à l'externe.

Le CPEQ propose que la démarche de développement durable débute d'abord par une démarche générale visant entre autres à identifier les enjeux et les risques. Ensuite, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche de développement durable, nous proposons une démarche spécifique structurée par fonction de façon à ce que les entreprises puissent y reconnaître leur mode de fonctionnement.

Vous trouverez donc, dans ce guide, des éléments concrets vous permettant de mettre en application des initiatives visant vos enjeux prioritaires selon les fonctions de l'entreprise. Il est possible que certains des éléments concrets proposés ci-dessous ne s'appliquent pas à certaines organisations.

Vous trouverez à la fin de ce guide un schéma qui représente le cycle d'évaluation et d'amélioration au sein de votre organisation.



³Voir également la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociale en entreprise accessible sur le site internet du CPEQ dans la section Publications. La norme explique et traite de toutes ces dimensions de manière plus conceptuelle.



La démarche générale

Une démarche de développement durable se réalise en plusieurs étapes. Chaque étape comporte un engagement plus soutenu permettant à une organisation de devenir plus durable. Ces étapes peuvent parfois se chevaucher et elles se poursuivent pendant toute la vie de l'entreprise en vertu du principe d'amélioration continue.

Les étapes d'une démarche de développement durable comprennent la sensibilisation et l'acquisition de connaissances, la mobilisation, l'opérationnalisation ainsi que la mise en œuvre.

L'étape de la sensibilisation et de l'acquisition des connaissances permet à l'entreprise de se familiariser avec le concept de développement durable, d'en comprendre les fondements, de prendre conscience des bénéfices internes et externes et de comprendre les avantages de réviser le modèle d'affaires ainsi que les pratiques actuelles. À cette étape, l'entreprise investira dans la formation pour l'acquisition de connaissances en développement durable. L'organisation devrait de plus répertorier et examiner les initiatives déjà existantes (politiques, stratégies, initiatives) afin de déterminer dans quelle mesure l'entreprise contribue déjà au développement durable.

L'étape de la mobilisation consiste, pour sa part, à susciter l'engagement des employés ainsi que des parties intéressées que l'on surnomme aussi «parties prenantes»⁴. Cette mobilisation permettra de réussir les initiatives menant à l'intégration du développement durable. Cette étape peut survenir au tout début de la démarche ou seulement après que la haute direction se soit engagée et que des objectifs aient été fixés.

Il importe que l'entreprise traduise les principes de développement durable en termes opérationnels et organisationnels. Il s'agit de l'étape de l'opérationnalisation du développement durable. Cette étape peut amener des changements dans les structures et les procédures organisationnelles. Les lignes de responsabilité devraient être clairement établies et la haute direction devrait s'engager et donner son appui à la démarche.

L'étape de la mise en œuvre de la démarche de développement durable consiste, dans un premier temps, à identifier le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Puisque les enjeux diffèrent d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre, l'organisation devra donc ensuite identifier ses propres enjeux et risques⁵, y compris les risques à l'environnement et à la santé humaine des produits ou services offerts par l'entreprise, ce à la lumière du principe de précaution⁶. Dans le cadre de cet exercice, l'entreprise évaluera aussi sa conformité par rapport aux exigences juridiques et corporatives applicables.

Une fois que les enjeux et risques auront été identifiés, l'entreprise devrait identifier ses enjeux prioritaires ainsi que ses objectifs. Par la suite, elle sera en mesure d'élaborer sa vision du développement durable, laquelle vision énonce l'engagement de l'entreprise envers le développement durable. L'entreprise pourra également énoncer ses valeurs fondamentales. La vision peut être complétée par un énoncé de mission, une politique corporative et une stratégie d'affaires fondés sur les enjeux prioritaires. Par la suite, dans le but de réaliser les objectifs identifiés en fonction des divers enjeux prioritaires, un plan d'action devrait être élaboré pour réaliser les transformations.

⁴La définition de l'expression «partie prenante» dans la norme ISO 26 000 est la suivante : «Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation».

⁵La grille d'auto-évaluation de l'annexe D du projet de norme BNQ 21 000, accessible sur le site internet du CPEQ dans la section Publications, peut vous être utile à cette étape comme d'ailleurs la grille du Global Initiative Reporting (GRI), G3 Guidelines (Profile Disclosure). Veuillez référer aux pages 11 à 13 de la norme BNQ 21000 pour une explication de la grille de l'annexe D.

⁶Ce principe est défini ainsi dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (principe 15) : En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

L'intégration du développement durable nécessite par après un suivi régulier pour permettre à l'entreprise d'évaluer l'efficacité de son plan d'action, d'apporter les ajustements appropriés et de divulguer ses résultats aux parties prenantes tout en élaborant des outils de reddition de comptes. Le suivi du plan d'action passe par l'évaluation des résultats atteints en fonction de cibles dont l'entreprise se sera dotée et par l'analyse des indicateurs de performance qu'elle aura mis en place et validés.

Il ne s'agit pas ici de déterminer des indicateurs tardivement après coup, mais plutôt d'attendre que les objectifs généraux et spécifiques et les actions à conduire aient été déterminés et précisés. En effet, les indicateurs constituent des outils, des moyens pour suivre l'évolution des résultats ou la performance liés à une démarche et à des objectifs.

Il importe également que l'entreprise assure, sur une base continue, la formation des employés, des fournisseurs et autres parties intéressées avec lesquelles elle collabore au fur et à mesure des besoins identifiés.

Pour débiter sa démarche de développement durable, l'entreprise devrait donc:

- Sensibiliser tous les paliers de l'organisation et acquérir des connaissances en développement durable ;
- Obtenir un engagement de la haute direction ;
- Évaluer la structure afin de déterminer à qui la réalisation du développement durable incombe dans l'entreprise pour s'assurer que le développement durable imprègne toute l'organisation ;
- Identifier clairement les lignes de responsabilité ;
- Créer un comité permanent en développement durable regroupant les expertises internes et externes dans le domaine ;
- Informer (et mobiliser si possible à cette étape) les employés (et le syndicat le cas échéant) de la démarche que l'entreprise entreprend ;
- Identifier les enjeux et les risques de l'entreprise⁷ y compris les risques à l'environnement et à la santé humaine des produits ou services offerts par l'entreprise à la lumière du principe de précaution⁸ ;
- Déterminer quelles sont les exigences juridiques applicables (économiques, environnementales et sociales) ;
- Déterminer quelles sont les exigences corporatives applicables (économiques, environnementales et sociales) ;
- Évaluer la conformité de l'entreprise ;
- Identifier les enjeux prioritaires ;
- Élaborer la vision ;
- Préparer un énoncé de mission, une politique stratégique et une stratégie d'affaires fondés sur les enjeux prioritaires ;
- Élaborer un plan d'action ;
- Mobiliser les employés et les parties prenantes pour l'atteinte des objectifs ;
- Élaborer des indicateurs ;
- Valider ces indicateurs ;
- Élaborer des outils de reddition de comptes ;
- Assurer sur une base continue la formation des employés, du syndicat et des fournisseurs ou autres parties prenantes avec lesquelles collabore l'entreprise au fur et à mesure des besoins identifiés.

⁷La grille d'auto-évaluation de l'annexe D du projet de norme BNQ 21 000, accessible sur le site internet du CPEQ dans la section Publications, peut vous être utile à cette étape comme d'ailleurs la grille du Global Initiative Reporting (GRI), G3 Guidelines (Profile Disclosure). Veuillez référer aux pages 11 à 13 de la norme BNQ 21000 pour une explication de la grille de l'annexe D.

⁸Ce principe est défini ainsi dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (principe 15) : En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

La démarche de développement durable se réalisera progressivement dans le temps et selon les enjeux prioritaires que l'entreprise aura identifiés. Tous les éléments concrets proposés par notre démarche n'ont pas à être abordés simultanément mais successivement dans le temps.

Le projet de norme BNQ 21000⁹ décrit encore plus en détail cette démarche générale que requiert la mise en œuvre d'une démarche de développement durable. La démarche spécifique par fonction, que nous vous présentons ci-après, constitue un complément à la démarche générale pour assurer sa mise en œuvre. Cette démarche par fonction intègre des éléments concrets à partir desquels vous pourrez vous inspirer au stade de la mise en œuvre de votre démarche de développement durable.



La démarche spécifique par fonction

Les éléments de la démarche spécifique par fonction sont très détaillés et ils couvrent l'ensemble des domaines concernés par une démarche sérieuse de développement durable. Certaines entreprises peuvent choisir d'en retenir seulement quelques-uns qui leur semblent les plus pertinents. Il est essentiel cependant de considérer chacun des domaines d'intervention proposés.



La gouvernance¹⁰ : Vision, stratégie, instances et processus

Une fois complétée l'analyse des enjeux, le CPEQ suggère de débiter la démarche de développement durable par l'évaluation de la gouvernance. L'intégration des valeurs rattachées au développement durable dans tous les aspects de la gouvernance envoie un signal clair de l'entreprise quant à son engagement dans le domaine du développement durable. De manière générale, le terme «gouvernance», tel qu'appliqué aux organisations, réfère à la manière d'orienter, de diriger et de contrôler les activités de l'organisation. La gouvernance inclut donc les cadres décisionnels tels la mission, la vision, le plan stratégique et les objectifs, les processus et les instances mis en place afin de les atteindre ainsi que les moyens d'évaluer et de communiquer le progrès.

Les étapes suivantes pourraient donc être élaborées :

- Déterminer quel est l'engagement de la direction dans l'adoption et la mise en œuvre d'une démarche de développement durable ;
- Déterminer quelle sera la vision de l'entreprise fondée sur une approche de développement durable ainsi que la mission et les valeurs de l'entreprise. La vision est normalement élaborée par la direction de l'entreprise ;
- Déterminer dans quelle mesure le développement durable est intégré dans la Politique, la Stratégie et le Plan d'action de l'entreprise et réviser ces documents à la lumière des données disponibles ;

⁹Outre la norme BNQ 21000, le guide français SD 21000 pour la prise en compte du développement durable dans l'entreprise ainsi que la norme AA1000, intitulée Accountability Principle Standard (2008), peuvent constituer des outils de référence au stade de la démarche générale.

¹⁰La définition du terme «gouvernance» dans la norme ISO 26 000 est la suivante : «Système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs.»

- Réviser ou élaborer les indicateurs permettant de publier régulièrement un bilan de développement durable ou de responsabilité sociale d'entreprise afin de mesurer les progrès de la démarche¹¹ ;
- Déterminer la pertinence de mettre sur pied un comité conjoint «direction de l'entreprise/parties prenantes» et établir le processus de création et de fonctionnement de ce comité ;
- Mettre en place un processus et des mécanismes afin d'examiner régulièrement les résultats de la démarche et d'effectuer les ajustements nécessaires.



L'acceptabilité sociale ou l'insertion sociale

Il est reconnu que l'entreprise a un rôle social à jouer au sein de sa communauté en favorisant par exemple l'embauche d'employés dans la communauté, la création de pôles locaux ou encore le bénévolat de ses employés dans la communauté. En ce faisant, l'entreprise redonne en partie ce qu'elle reçoit de sa communauté mais vérifie aussi, sur une base régulière, quelles sont les préoccupations et la perception de la communauté locale par rapport aux activités de l'entreprise. C'est dans ce contexte que les éléments suivants pourraient être pris en compte :

- Procéder à une étude de caractérisation du voisinage ;
- Colliger de l'information sur le territoire, l'harmonisation des usages sur le territoire, le respect des usages ;
- Déterminer quelles sont les parties prenantes¹² de l'entreprise ;
- Procéder à une étude de caractérisation des parties prenantes ;
- Déterminer quelle est la perception de l'entreprise par le voisinage et la communauté ;
- Déterminer quelle est la perception de l'entreprise par les parties prenantes ;
- Quel est l'engagement de l'entreprise dans la communauté ;
- Quelle est la participation de l'entreprise dans le développement économique du territoire ;
- Faire référence au Guide de bon voisinage du CPEQ (à venir) pour les actions et pratiques spécifiques à ce domaine.



La comptabilité et la finance¹³

Il est parfois difficile de trouver des exemples pour expliciter aux employés du service de la comptabilité et de la finance la nécessité et la pertinence d'intégrer le développement durable au sein de leur unité. Les éléments suivants pourraient vous aider :

- S'assurer que la comptabilité respecte les meilleures pratiques de transparence et d'éthique ;

¹¹Le Global Reporting Initiative (GRI) ainsi que le Carbon Disclosure Project (CDP) évaluent et certifient certains types de bilans d'entreprises. Le GRI propose des indicateurs pertinents et certifie l'utilisation de ces indicateurs dans les bilans, tandis que le CDP évalue la qualité des bilans carbone des entreprises participantes.

¹²La définition de l'expression «partie prenante» dans la norme ISO 26 000 est la suivante : «Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation».

¹³Le Guide pour un financement responsable du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec constitue une référence utile : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-finance-responsable.pdf>

- Déterminer quelles sont les mesures d'éco-comptabilité en place¹⁴ :
 - » l'évaluation des revenus et bénéfices financiers liés à la réalisation d'une démarche de développement durable (économie d'énergie, de temps, augmentation des ventes découlant d'une meilleure image de l'entreprise, nouveaux marchés, etc.) ;
 - » le calcul du coût des impacts associés aux produits et services ;
 - » l'internalisation des coûts ;
 - » l'évaluation des impacts économiques du principe pollueur-payeur ;
 - » l'évaluation des impacts économiques du principe utilisateur-payeur ;
 - » l'évaluation des impacts économiques de l'application de la responsabilité élargie des producteurs ;
 - » l'évaluation des impacts économiques des redevances ;
 - » l'évaluation des impacts économiques des émissions de GES et des crédits de carbone ;
 - » le calcul des coûts d'une analyse de cycle de vie.
- Analyser la culture et les pratiques de l'entreprise en ce qui a trait au partage des bénéfices entre les actionnaires, les employés et la communauté ;
- Déterminer quelles sont les mesures de contrôle de la rentabilité ;
- Déterminer quelles sont les pratiques d'investissement, y compris les pratiques d'investissement responsable ;
- Déterminer quelles sont les politiques d'approvisionnement, y compris l'approvisionnement responsable ;
- Déterminer quel est l'impact de l'entreprise sur le développement local ;
- Dresser un inventaire des subventions gouvernementales de l'entreprise et les exigences pour les renouveler (surtout depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable* qui oblige l'appareil gouvernemental à revoir toutes ses décisions à la lumière des 16 principes de la *Loi sur le développement durable*).



L'approvisionnement

Dans le cadre d'une démarche de développement durable, les entreprises devraient revoir leurs pratiques d'achat. Les éléments qui suivent pourraient vous aider :

- Évaluer les modes d'approvisionnement et leurs impacts ;
- Élaborer une politique d'approvisionnement responsable, y compris l'achat local ;
- Intégrer la hiérarchie des 3RV-E de façon à développer un système en boucle fermée ;
- Évaluer les possibilités de recourir aux pratiques d'écologie industrielle selon lesquelles les matières résiduelles des uns deviennent les matières premières des autres.



La logistique (transport et autres)

Le service de logistique d'une entreprise permet à cette dernière de mieux planifier ses déplacements ainsi que ses systèmes d'information et de communication afin d'augmenter son efficacité.

¹⁴Pour plus d'information, nous vous suggérons de consulter la section du site internet de l'Agence de protection environnementale des États-Unis (Environmental Protection Agency) consacrée à l'éco-comptabilité (environmental accounting) à l'adresse suivante : <http://www.epa.gov/oppt/library/pubs/archive/acct-archive/resources.htm>

Les éléments suivants pourraient vous aider :

- Évaluer les processus et outils de logistique de l'entreprise ainsi que les impacts de cette fonction ;
- Évaluer quels sont les moyens de transport internes et externes ;
- Réduire et repenser les déplacements et la communication afin de réduire les émissions dans l'atmosphère et remplacer les combustibles par des énergies renouvelables ;
- Réduire et repenser les emballages ;
- Considérer l'utilisation de systèmes d'information afin d'augmenter l'efficacité ;
- Intégrer les principes d'écologie industrielle pour créer une synergie pour les sous-produits, le transport des produits et pour entraîner une rationalisation de l'énergie et des ressources ;
- Intégrer le principe de la responsabilité élargie des producteurs (par exemple, en ce qui a trait au recyclage des matières résiduelles ou à la gestion des invendus).



Les technologies de l'information

Nous ne soupçonnons pas toujours les impacts des technologies de l'information. Les éléments suivants pourraient vous aider à déterminer ces impacts et à entrevoir des solutions :

- Évaluer le rôle des technologies de l'information au sein de l'organisation ;
- Envisager l'idée de recourir aux technologies de l'information afin d'augmenter l'efficacité des processus et de réduire la consommation d'énergie ou de matériaux ;
- Étudier les politiques de gestion des technologies de l'information afin de réduire l'énergie consommée par les équipements ;
- Évaluer si les équipements informatiques utilisés dans l'entreprise constituent une source de GES ;
- Évaluer la meilleure façon de refroidir la chaleur produite par les équipements informatiques ;
- Configurer les ordinateurs et autres équipements afin que le mode veille s'applique par défaut et rapidement ;
- Configurer les ordinateurs afin que l'impression se fasse en mode recto verso par défaut.



L'immobilier¹⁵

Le service de l'immobilier ou des bâtiments d'une entreprise joue un rôle important dans le cadre d'une démarche de développement durable que ce soit lors de travaux de rénovations, de construction ou d'entretien. Les éléments suivants pourraient vous aider :

- Évaluer et améliorer le rendement énergétique des bâtiments et installations existantes ;

¹⁵Le guide intitulé «Le bâtiment durable» publié par le Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT) pourrait vous être utile. Celui-ci est disponible dans la section Publications, Aménagement et gestion du territoire, sur le site internet du MAMROT, à l'adresse suivante : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/guide_batiment_durable.pdf

- Considérer l'empreinte écologique des matériaux et l'efficacité énergétique des bâtiments et des installations lors de rénovations ou de nouvelles constructions¹⁶ ;
- À l'extérieur, évaluer et mettre en œuvre des mesures telles toitures et murs verts, récupération de l'eau de pluie¹⁷ et de l'eau de ruissellement ;
- Remplacer les produits traditionnels de nettoyage par des produits à moindre impact écologique ;
- Maximiser les espaces verts et privilégier les plantes indigènes au niveau de l'aménagement paysager ;
- À l'intérieur, évaluer et améliorer la qualité de l'air, de la luminosité et de l'environnement en général pour les employés ;
- Mettre en place des mesures de conservation de la biodiversité, évaluer les options afin de réhabiliter ou de mettre en valeur les terrains.



La production

Le procédé de production pourrait être révisé dans le cadre d'une démarche de développement durable à la lumière des éléments suivants :

- Évaluer les modes et procédés de production et les réviser afin d'en augmenter l'efficacité et d'en réduire les impacts ;
- Utiliser les meilleures pratiques et technologies afin de diminuer tous types de rejets ;
- Élaborer une démarche d'éco-efficacité.



La recherche et le développement

Les entreprises qui débutent une démarche de développement durable souhaiteront sans doute repenser leur modèle d'affaires en fonction d'une pensée cycle de vie, des principes d'éco-conception ou d'autres solutions innovantes. Les éléments suivants pourraient vous inspirer :

- Analyser les processus et les produits dans l'optique d'une pensée cycle de vie (analyse du cycle de vie des produits et des services) afin de réduire l'impact des produits et du cycle complet de la production ;
- Élaborer des mesures d'éco-conception afin de réduire l'emballage, l'utilisation de matières toxiques et de matières non renouvelables mais aussi pour favoriser la mise en marché de produits à faible empreinte écologique, y compris à faible teneur en carbone ;
- Mettre en pratique la hiérarchie des 3RV-E de manière progressive ;
- Considérer l'utilisation de techniques telles le bio-mimétisme (« biomimicry »)¹⁸.

¹⁶Les outils tels l'analyse de cycle de vie, la certification LEED et la certification BOMA Best peuvent vous être utiles.

¹⁷Le guide du MAMROT intitulé «La gestion durable des eaux de pluie» pourrait être pertinent. Il est disponible dans la section Publications, Aménagement et gestion du territoire du site internet du MAMROT, à l'adresse suivante : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/guide_gestion_eaux_pluie_complet.pdf

¹⁸Le bio-mimétisme constitue une approche qui consiste à examiner et à s'inspirer de la nature afin de concevoir les mécanismes et les processus industriels. InterfaceFLOR est l'un des utilisateurs les mieux connus de cette technique. Si vous souhaitez obtenir un exemple de la mise en œuvre de cette technique, nous vous conseillons donc de consulter leur site internet ainsi que le site de leur fondateur, monsieur Ray Anderson.



La gestion de l'environnement

La dimension environnementale du développement durable est souvent prise en charge par le service de l'environnement de l'entreprise. Les éléments suivants pourraient vous permettre de déterminer quelles sont les mesures environnementales et énergétiques en place dans le but d'élaborer des solutions d'amélioration continue.

- Déterminer si l'entreprise a mis en place un système de gestion environnementale comme ISO 14001 par exemple ;
- Déterminer le mode de gestion des matières premières et quelles sont les mesures pour réduire (éco-conception) ou remplacer certaines matières premières plus toxiques par des matières plus bénignes, pour éliminer l'utilisation de matières non renouvelables ou toxiques ou encore pour intégrer les principes d'écologie industrielle ;
- Déterminer les méthodes d'éco-conception que l'entreprise souhaite implanter incluant les mesures pour substituer certaines matières premières dangereuses par des matières moins toxiques ;
- Déterminer le mode de production et de gestion des matières résiduelles et quelles sont les mesures pour réduire (éco-conception), récupérer, recycler ou valoriser ces matières¹⁹ ;
- Déterminer quelles sont les mesures d'éco-emballage mises en place par l'entreprise ;
- Déterminer le mode de gestion de l'eau potable, de l'eau non potable utilisée à des fins industrielles et quelles sont les mesures de protection de la ressource incluant les mesures de protection de l'eau contre toute émission ou tout déversement ;
- Déterminer les mesures de réduction de consommation d'eau ou de récupération et de recyclage de l'eau (analyse et réduction des risques, recherche et développement pour réduire l'utilisation d'eau de procédés et d'eau dans le produit, réduction de fuites et gaspillage d'eau, réduction de la consommation humaine, etc.) ;
- Déterminer le mode de gestion de la consommation énergétique de l'entreprise et les mesures de réduction de consommation d'énergie (éco-efficacité) ;
- Déterminer le mode de gestion et de protection des sols ;
- Déterminer le mode de gestion des émissions dans l'atmosphère par l'entreprise et les mesures de protection de l'air contre toute émission ou tout déversement ;
- Réduire les émissions de l'entreprise dans l'atmosphère, y compris les gaz à effet de serre : mettre en place des systèmes de suivis des émissions, repenser les transports, mettre en œuvre les meilleurs équipements et les meilleures pratiques (incluant l'entretien), évaluer et modifier les modes de production ;
- Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques²⁰ ;
- Mettre en œuvre des politiques et des mesures afin de protéger la biodiversité ;
- Mettre en place des politiques et des systèmes afin de prévenir et de réagir rapidement à tout déversement, émission, rejet.

¹⁹Le programme ICI On Recycle de Recyc-Québec pourrait vous être utile et vous permettre d'obtenir une reconnaissance des progrès accomplis par votre entreprise : <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/programmes-services/prog-reconnaissance/ici.asp>

²⁰Le document intitulé «Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques : Guide destiné au milieu municipal québécois», publié en 2010 par Ouranos, pourrait vous être utile. Ce document est disponible dans la section Publications du site internet d'Ouranos, à l'adresse suivante : http://www.ouranos.ca/media/publication/124_PlanadaptationCC-Guidemunicipalites-Ouranos.pdf



La gestion des ressources humaines

Bien entendu, la dimension sociale du développement durable inclut la gestion des ressources humaines. Les items suivants pourraient vous permettre de déterminer quelles sont les mesures mises en place par l'entreprise pour favoriser la bonne gestion des ressources humaines.

- Analyser et évaluer le mode de gestion des ressources humaines ;
- Favoriser la santé et la sécurité des employés en élaborant :
 - » des mesures favorisant les habitudes de vie et les comportements sains (activité physique, alimentation, etc.) ;
 - » des mesures favorisant la santé et sécurité au travail (sécurité des équipements, formation des employés, environnement de travail sain²¹) ;
 - » des mesures favorisant l'environnement social (qualité du milieu de travail- conciliation travail, vie personnelle, climat de travail, sentiment de sécurité, etc.) ;
 - » des mesures améliorant l'environnement économique (conditions de travail, équité salariale, possibilités d'avancement) ;
 - » des structures afin de favoriser le transfert de l'information entre les divers paliers de l'entreprise, de haut en bas et de bas en haut ;
- Favoriser la formation continue ;
- Favoriser le transfert d'expertise ;
- Planifier et assurer la relève à travers les paliers et fonctions de l'entreprise ;
- Favoriser la prise en compte et la valorisation de la diversité culturelle et intergénérationnelle ;
- Favoriser le recrutement et la rétention d'une main d'œuvre diversifiée ;
- Favoriser l'engagement social et le bénévolat des employés dans la communauté.



Le marketing/Les communications interne-externe

L'image de l'entreprise et la façon dont elle communique que ce soit à l'interne ou à l'externe contribuent à la bonne ou mauvaise perception d'un produit, d'un service ou de l'entreprise elle-même. Les éléments suivants pourraient vous aider à positionner votre entreprise dans le domaine de la communication durable.

- Élaborer des stratégies de marketing fondées sur des principes d'éco-conception ;
- Évaluer et améliorer le degré de transparence et d'éthique des communications²² ;
- Communiquer la vision, la mission et l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable, ses progrès et, le cas échéant, ses défis (bulletin de nouvelles, site internet, rapport de responsabilité sociale ou de développement durable, rapport annuel) ;
- Développer des emballages réduits et plus écologiques ;

²¹La norme OSHAS 18001:2007, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences pourra vous être utile.

²²Les normes ISO 14021 et 14025 relatives aux marquages et déclarations environnementaux peuvent vous être utiles.

- Élaborer une stratégie de communication pour les employés, le syndicat, les clients et les sous-traitants portant sur les mécanismes de développement durable dans un but de sensibilisation ;
- Mettre en place un système de communications internes afin de recueillir les commentaires, suggestions ou informations des employés ;
- Élaborer des politiques sur les événements éco-responsables²³ ;
- Déterminer si l'entreprise possède une politique d'éco-étiquetage²⁴ ainsi que des certifications (EcoLogo, Forest Stewardship Council, ISO 14000, etc.) ;
- Considérer l'opportunité d'obtenir des certifications de produits et services pertinentes, incluant les certifications délivrées par les ONG ;
- Divulguer et rendre accessible l'information pertinente relative aux produits et services, les «éco étiquettes»²⁵, les empreintes carbone ou écologiques, etc. ;
- Considérer le repositionnement de l'entreprise afin de se diriger vers la mise en marché de produits et services à valeur ajoutée, incluant la qualité et la durée de vie supérieure des biens ;
- Communiquer avec les parties prenantes (voir le guide de bon voisinage du CPEQ à venir).



Le service après-vente/La relation client

Toute entreprise est soucieuse de la qualité de son service après-vente et par conséquent, les éléments suivants pourraient vous aider à améliorer ce service dans un contexte de développement durable.

- Développer de nouveaux marchés (location de produits, etc) ;
- Développer de nouveaux services ;
- Appliquer le principe de la responsabilité élargie des producteurs.



Conclusion

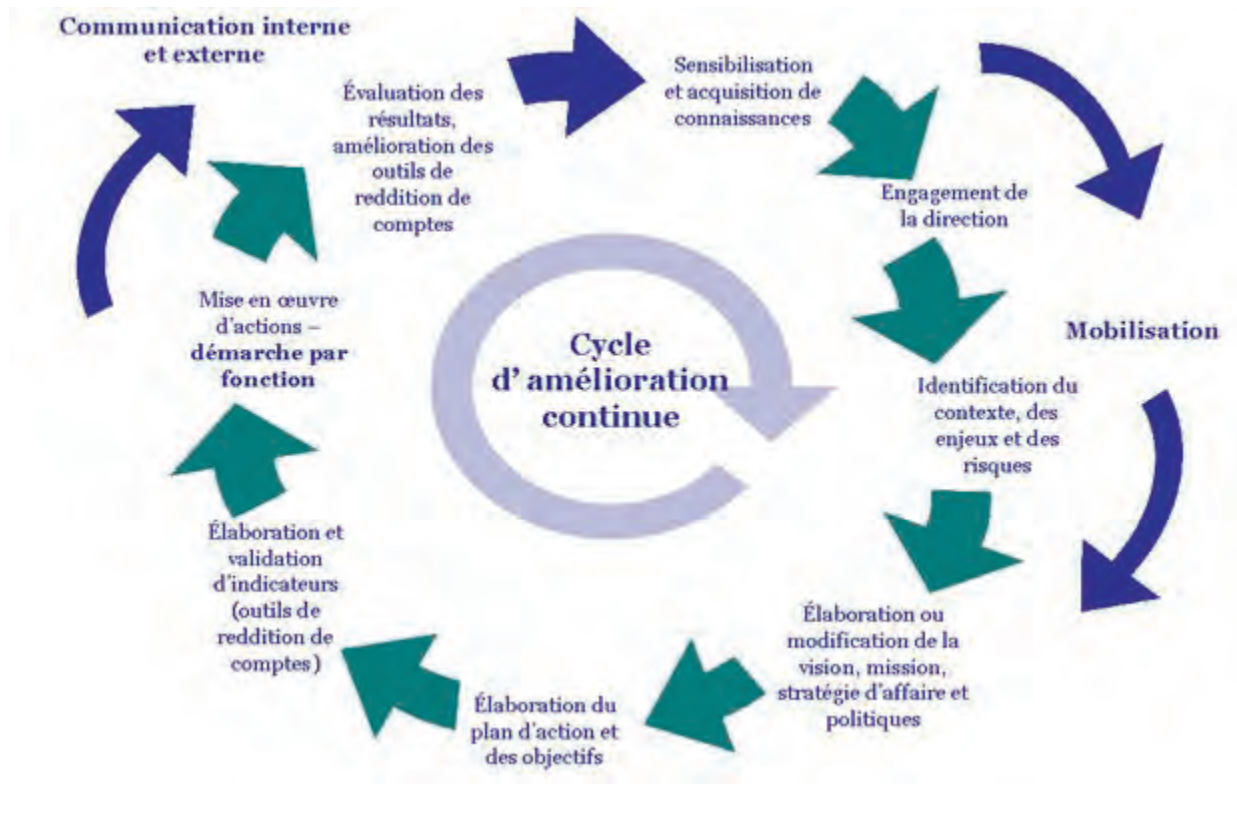
La démarche de développement durable constitue un processus itératif d'amélioration continue. Les résultats devraient donc être évalués sur une base continue, en regard des objectifs fixés, à l'aide des indicateurs et des outils de reddition de comptes. Les politiques, les objectifs, les actions et programmes peuvent être ajustés au besoin en fonction de cette amélioration continue. La démarche du CPEQ pourrait se schématiser comme suit.

²³Veillez noter qu'un nouveau programme de certification sur la gestion responsable d'événements (BNQ 9700-253) était lancé par le Bureau de normalisation du Québec et le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEE) en juin 2010. Le CQEE publie également un répertoire des fournisseurs écoresponsables.

²⁴Les normes ISO 14021 et ISO 14025 portant sur les marquages et déclarations environnementaux peuvent vous être utiles.

²⁵Les normes ISO 14021 et ISO 14025 portant sur les marquages et déclarations environnementaux peuvent vous être utiles.

Schéma du cycle de planification stratégique



Pour le gouvernement, il est clair que les entreprises qui suivront la démarche que nous proposons se trouveraient à respecter deux balises d'évaluation qui permettent de mesurer le «taux d'engagement des entreprises dans une démarche de développement durable» et qui découlent de l'orientation 6 de la Stratégie gouvernementale de développement durable intitulée «Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée». Ces deux balises sont les suivantes :

- » Engagement à contribuer à un développement durable tel que défini par la Loi sur le développement durable à travers ses dimensions et ses principes ;
- » Mener une démarche dans un contexte d'amélioration continue qui se reflète dans un processus formel de reddition de comptes.

Les entreprises qui démontreront qu'elles suivent progressivement cette démarche, sans pour autant mettre en œuvre au même moment l'intégralité des actions suggérées par fonction, respecteront ces deux balises.

Nous espérons que cette démarche et les outils auxquels nous référons sauront non seulement alimenter votre réflexion mais contribueront à l'évolution des mentalités de vos employés tout en mobilisant ces derniers et en suscitant le sens du dépassement de soi.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'OEUVRE



Le CPEQ est un organisme dynamique qui voit à la promotion de l'environnement et du développement durable au sein des entreprises du Québec et qui offre toute une panoplie de services à ses membres. Joignez-vous à nous et contribuez au développement durable.

640 rue Saint-Paul Ouest, bureau 206, Montréal (Québec) Canada H3C 1L9
Téléphone : 514 393-1122 ~ Télécopieur : 514 393-1146
Courriel : info@cpeq.org
Pour plus d'information : www.cpeq.org
