

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

En appui à la norme BNQ21000.

www.bnq21000.qc.ca

Par Jean Cadieux, Ph.D. et Michel Dion, Ph.D.

Autorisé par FIDES, www.groupefides.com

Ce concis représente un extrait du Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000. (2012), FIDES, Montréal

Pour commander le livre : <http://www.fides.qc.ca/commande.php>

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



Table des matières

Contenu

Comment utiliser ce Concis	4
Enjeu 1.1 : Mission, vision, valeurs.....	5
Enjeu 1.2 : Stratégie de l'organisation	8
Enjeu 1.3 : Éthique des affaires	10
Enjeu 1.4 : Responsabilité sur les produits et services.....	12
Enjeu 1.5 : Gouvernance	14
Enjeu 2.1 : Contrôle de la rentabilité	16
Enjeu 2.2 : Pérennité de l'organisation	18
Enjeu 2.3 : Pratiques d'investissements.....	19
Enjeu 2.4 : Pratiques d'achat ou d'approvisionnement.....	20
Enjeu 2.5 : Impact sur le développement local	23
Enjeu 3.1 : Conditions de travail.....	25
Enjeu 3.2 : Développement des compétences.....	26
Enjeu 3.3 : Participation et relation de travail	28
Enjeu 3.4 : Équité.....	30
Enjeu 3.5 : Santé et sécurité au travail.....	32
Enjeu 4.1 : Gestion des matières premières et résiduelles	34
Enjeu 4.2 : Gestion de l'énergie	36
Enjeu 4.3 : Gestion de l'eau.....	38
Enjeu 4.4 : Gestion des gaz à effet de serre (GES)	40
Enjeu 4.5 : Gestion d'autres types de pollution	42
Enjeu 4.6 : Gestion de l'impact environnemental local	44

Comment utiliser ce Concis

L'utilisation de ce concis s'effectue en suivant deux étapes toutes simples.

1. Compléter l'autoévaluation (Annexe D de la norme¹ ou Annexe C de ce livre). Pour plus de détail sur comment compléter la grille d'autoévaluation, voir le document concernant celle-ci dans la boîte à outil. La grille produira un premier état des lieux de la maturité des pratiques de gestion DD de l'entreprise. Pour chaque enjeu, il y a 5 niveaux de maturité.
2. Pour chacun des enjeux, consulter les tableaux associés au niveau donné. Pour l'entreprise et l'organisation, l'objectif est de stabiliser les pratiques à un niveau donné et de regarder ce qu'il est possible de faire pour progresser vers le niveau supérieur.

Deux mots d'ordre à retenir :

- a. Ce document est axé sur l'apprentissage et non la performance.
- b. Une entreprise qui s'inscrit dans une démarche de DD n'est pas seulement celle qui affiche des niveaux de maturité élevé partout, mais bien celle qui mets les efforts et qui progresse d'un niveau à un autre et d'un enjeu à un autre.

¹ <http://www.bnq21000.qc.ca/outils-de-reference/outils-de-gestion/>

Enjeu 1.1 : Mission, vision, valeurs

Tableau récapitulatif - Mission, vision, valeurs - Michel Dion, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>Dans cette entreprise, les documents de mission, vision, valeurs sont soit inexistants, soit réduits à si peu de choses qu'on ne peut guère conclure qu'elle soit intéressée, à quelque niveau que ce soit par le développement durable.</p> <p>-Non seulement les parties prenantes n'y sont pas représentées, mais les valeurs, lorsqu'il y en a, ne sont pas définies et apparaissent calquées là, sans que l'on puisse dégager la logique qui sous-tend leur présence.</p>	<p>Pour l'entreprise réactive, les documents de mission, vision, valeurs sont centrés presque exclusivement sur des préoccupations de rentabilité, bien qu'il puisse s'y insérer quelques préoccupations pour les consommateurs et une vague préoccupation environnementale.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'entreprise se dote de ces trois documents distincts : un énoncé de valeurs organisationnelles, une mission d'entreprise et une vision d'entreprise. Ces trois documents sont placés sur son site corporatif, et/ou publiés en version papier.</p> <p>b) La vision d'entreprise est un document qui dit ce que l'entreprise désire devenir, et en ce sens, il est centré sur l'avenir.</p> <p>c) La mission d'entreprise définit sa raison d'être, et de ce fait, la perception que l'entreprise a d'elle-même.</p> <p>d) L'énoncé de valeurs organisationnelles précise la définition et l'étendue d'application que l'entreprise donne à ses valeurs qui constituent le cœur de sa culture organisationnelle. On peut définir les valeurs organisationnelles en prenant en considération les cinq points d'appui suivants :</p> <p>(1) les messages et réalisations du fondateur, ou de PDG qui ont été particulièrement déterminants dans l'histoire de l'entreprise (ou les récits et légendes les concernant, en tant que héros organisationnels) : à cet égard, il</p>	<p>Les documents de mission, vision et valeurs reflètent des préoccupations de rentabilité, des préoccupations concernant les parties prenantes internes et les consommateurs et des préoccupations environnementales. L'accent des documents est principalement axé sur la rentabilité, avec un intérêt mineur pour les autres types de préoccupations (employés, consommateurs, environnement).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'entreprise fait connaître régulièrement ses valeurs organisationnelles à l'ensemble de ses employés ainsi que dans ses documents officiels destinés aux parties prenantes internes. Elle peut les faire connaître par son site internet et/ou par le biais d'une publication distincte.</p> <p>b) À chaque année, l'entreprise organise une session de formation sur un sujet éthique, une formation destinée à tous les employés (obligatoire : tous les employés doivent y assister). Il importe que cette formation soit centrée sur les questions éthiques soulevées par différents phénomènes ou</p>	<p>Les documents de mission, vision et valeurs reflètent des préoccupations de rentabilité, des préoccupations concernant les parties prenantes internes/externes, et des préoccupations concernant les consommateurs et des préoccupations environnementales. L'entreprise commence à parler de « développement durable ». Dans ces documents, il y a une ferme volonté d'articulation des intérêts de l'ensemble des intérêts des parties prenantes autour de la notion de développement durable (l'aspect social du DD demeure encore flou).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'entreprise entreprend une réflexion éthique en profondeur sur ses valeurs organisationnelles et sur leur arrimage actuel à travers les différents documents corporatifs « à teneur éthique » (mission, vision et valeurs, code d'éthique, politiques d'entreprise, rapport de RSE/DD, rapport d'audit social). Une réflexion qui devrait la pousser à rendre cohérent son discours moral corporatif.</p> <p>b) L'entreprise prend conscience que ses documents corporatifs ne doivent pas s'éloigner de ce qu'elle considère comme ses valeurs fondamentales.</p> <p>c) Afin de renforcer sa culture organisationnelle, et par voie de conséquence son éthique organisationnelle, l'entreprise entreprend de centrer son discours moral corporatif sur quelques valeurs fondamentales auxquelles référeront tous ses futurs documents. Cet</p>	<p>Ce type d'entreprise possède des documents de mission, vision et valeurs reflétant une préoccupation pour les intérêts de toutes les parties prenantes (internes ou externes), et de la société en général. Une intégration des préoccupations financières, sociales et environnementales dans une notion de développement durable à laquelle l'entreprise adhère.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'entreprise est préoccupée de voir sa mission ou sa vision corporative ainsi que ses valeurs organisationnelles évoluer, lorsque nécessaire, en fonction de nouvelles attentes des différentes parties prenantes. L'entreprise génératrice est donc prête à adapter ces documents, au besoin, si la donne change substantiellement.</p> <p>b) L'entreprise génératrice sait que le contenu de ses documents de mission, vision, valeurs ne doit pas changer selon les pays dans lesquelles elle a des opérations, puisqu'elle n'a qu'une seule culture organisationnelle et qu'elle ne devrait avoir ainsi qu'un seul discours moral corporatif (et non pas une multiplicité de repères d'ordre moral qui se contredisent les uns les autres). Mais elle est également consciente que les affaires internationales supposent de faire face à un pluralisme culturel et religieux qui ne peut que questionner la validité de ses principes et valeurs organisationnels. À cet égard,</p>

	<p>peut être intéressant d'en faire état dans les documents corporatifs (ou de rendre les discours du fondateur ou du PDG disponibles sur le site corporatif), mais uniquement si l'entreprise s'inspire véritablement des principes et réalisations du fondateur ou du PDG en question. Un rappel historique qui serait déconnecté de la réalité actuelle de l'entreprise serait à la fois trompeur et inutile ;</p> <p>(2) l'histoire globale de l'entreprise et les documents afférents : ici, les archives corporatives peuvent être mises à profit, si toutefois elles existent. À cet égard, il serait donc important, pour l'unité de la culture et de l'éthique organisationnelles, de conserver les différentes versions des missions, vision et valeurs organisationnelles afin de bien comprendre l'évolution historique de l'entreprise quant à ces documents fondateurs ;</p> <p>(3) l'histoire des conflits éthiques et des poursuites judiciaires dans l'entreprise : cette histoire n'est généralement pas écrite. Pour les plus grandes entreprises, le contentieux peut la produire aisément. Dans les autres cas, il faut se rabattre sur la mémoire corporative, particulièrement sur celle des membres de la direction ;</p> <p>(4) les défis auxquels l'entreprise est confrontée actuellement, et les conditionnements qui l'influencent : il s'agit ici des documents de planification stratégique de l'entreprise ;</p> <p>(5) les valeurs et convictions morales du dirigeant : les valeurs du dirigeant deviennent des convictions morales lorsqu'elles sont fortement enracinées dans la personne du dirigeant. Tellement enracinées que ces valeurs deviennent un facteur-clé dans la</p>	<p>comportements organisationnels. La formation elle-même doit avoir un contenu majoritairement éthique, et donc faire appel aux valeurs des gens, et non pas à la simple conformité légale. Ces sessions de formation à l'éthique en entreprise devraient être fondées sur un arrimage des comportements à l'énoncé de valeurs organisationnelles qui, lui, a l'avantage d'être simple et court. Le code d'éthique organisationnel sera évidemment au cœur du discours tenu dans ces sessions de formation. Mais il ne faudrait pas négliger l'énoncé de valeurs, car c'est lui qui constitue la matrice de l'éthique organisationnelle.</p> <p>c) L'entreprise accommodante passera annuellement des questionnaires lors de ces sessions de formation, afin de vérifier la proportion de ses employés qui se sentent engagés face à chacun des éléments contenus dans la mission ou vision d'entreprise, tout autant que face aux valeurs désirées qui apparaissent dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. Si l'entreprise accommodante se rend compte que ses valeurs n'entraînent pas un vaste engagement de la part de ses employés, elle comprendra, avec l'aide des suggestions de ses employés colligées par ces questionnaires annuels, que soit ses valeurs</p>	<p>exercice de cohérence vise à ce que les mêmes valeurs se retrouvent partout dans les documents faisant état du discours moral corporatif (l'exercice ici vise la nomenclature des valeurs, et non pas le sens précis qui leur est rattaché).</p> <p>d) Les sessions de formation à l'éthique en entreprise offertes par l'entreprise proactive permettent de bien mesurer annuellement le niveau d'engagement des employés face au contenu des documents de mission, vision, valeurs (participation obligatoire des employés). L'entreprise proactive parvient à obtenir de très bons résultats quant à l'engagement réel des employés face à la mission ou vision d'entreprise, ainsi que l'intégration des valeurs organisationnelles dans le comportement (auto-perçu) des employés. Les sessions de formation à l'éthique offertes aux employés touchent de nombreuses questions discutées dans le code d'éthique organisationnel.</p> <p>e) Contrairement à l'entreprise accommodante qui n'offrirait qu'une session annuelle (sur un sujet donné : par exemple, la discrimination), l'entreprise proactive offre plusieurs sessions de formation par année (au minimum deux sessions, offertes partout, dans toutes les unités de l'entreprise).</p> <p>f) L'entreprise offre à ses gestionnaires et dirigeants des sessions de clarification de valeurs (participation obligatoire). Au mieux, ces sessions sont offertes sans avoir pour objectif de rechercher la compatibilité avec les valeurs organisationnelles, mais uniquement pour aider les gestionnaires et dirigeants à être conscients de leurs valeurs personnelles lorsqu'ils prennent des décisions. Dans ce contexte, les dirigeants auront non seulement à prendre conscience de leurs systèmes de valeurs personnelles, mais également à l'approche qu'ils utilisent</p>	<p>l'entreprise génératrice est ouverte à discuter du contenu de sa mission ou vision corporative, de même que ses valeurs organisationnelles, avec quelque partenaire étranger. Là où elle peut sentir quelque sensibilité particulière (pouvant potentiellement donner lieu à un conflit de valeurs), l'entreprise génératrice prend les devants et initie un dialogue interculturel/interreligieux au plan de ses valeurs organisationnelles.</p>
--	--	---	---	--

	prise de décision éthique du dirigeant.	organisationnelles sont mal définies (de sorte qu'elles n'ont aucun effet sur le comportement organisationnel), soit que d'autres valeurs déclarées par l'ensemble de ses employés rassembleraient davantage tout le monde que celles que l'entreprise avait mis sur papier.	pour résoudre des dilemmes éthiques. À travers les sessions de clarification de valeurs, les dirigeants prendront conscience du contenu de leurs valeurs (ce qu'elles impliquent en termes de comportements et d'attitudes), de même que de la théorie éthique à laquelle ils adhèrent, plus ou moins consciemment, quand ils abordent des questions aussi diverses que le respect des droits humains fondamentaux, la santé et sécurité au travail, la protection de l'environnement ou la sécurité des produits.	
--	---	--	--	--

Michel Dion (2012) « Mission, vision, valeurs. Leur rôle dans la culture et l'éthique organisationnelles », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 3, FIDES, Montréal

Enjeu 1.2 : Stratégie de l'organisation

Tableau récapitulatif – Stratégie de l'organisation - Andrée-Anne Chénier, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
DD ou non, la stratégie d'entreprise n'est pas clairement définie.	<p>DD ou non, une entreprise, au mieux réactive, ne dispose pas d'une réelle stratégie d'affaires. La direction gère en fonction du moment, ce qui favorise la prise de décision à court terme. Une firme désireuse de progresser à long terme doit minimalement élaborer une stratégie de base. Pour ce faire, elle devra rechercher et utiliser, dans sa prise de décision, de l'information sur l'environnement externe de sorte à tenter d'anticiper les événements extérieurs pouvant avoir un impact, positif ou négatif, sur les activités de l'organisation. Il faudra donc opérationnaliser cette stratégie de base, que le DD soit pris en considération au pas (probablement pas).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Pour se doter d'une première stratégie d'affaires de base, recherche d'informations, pour chacune des activités de la firme, sur l'environnement externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> le macro-environnement (PESTEL) <ul style="list-style-type: none"> i. politique ii. économique iii. sociologique iv. technologique v. environnemental vi. légal/règlementaire le secteur d'activités « et ses sous marchés » (par ex. taille, croissance, structure de coûts) la clientèle (besoins et 	<p>L'entreprise a une stratégie d'affaires. Elle est attentive à l'évolution des cadres légaux, des concurrents et de son marché. Par l'émergence de lois et de normes internationales, le DD représente à l'heure actuelle un élément susceptible d'avoir un impact sur les firmes et ce, peu importe le secteur. Une firme désireuse d'amorcer ce virage sociétal devra, à ce niveau, envisager la possibilité de faire du DD un élément de la stratégie de l'organisation et, si c'est le cas, capitaliser sur cet élément. Elle devra aussi déterminer les activités pour lesquelles le DD pourrait être une source de différenciation génératrice d'un avantage concurrentiel, élaborer la stratégie des activités choisies autour du DD et enfin, rechercher les synergies possibles, en termes de DD, entre ces activités. Il faudra donc opérationnaliser cette stratégie intermédiaire.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Diagnostic de l'environnement externe incluant des éléments de DD.</p> <p>b) Mise en place progressive de mécanismes de veille stratégique pour l'obtention de cette information.</p> <p>c) Détermination des compétences distinctives génératrices d'un possible avantage concurrentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> réalisation d'un diagnostic interne des fonctions / départements pour identifier les forces et faiblesses (ressources et compétences) 	<p>Par choix, l'entreprise pousse sa réflexion sur le DD à un autre niveau et désire faire du DD un élément à part entière de la stratégie d'affaires de l'entreprise. Dans le cadre de sa réflexion, l'entreprise devra déterminer, pour chacune de ses activités, les éléments de DD (éco conception, éco efficacité, 100 % recyclés, sans pesticide, ...) qu'elle doit exploiter comme élément de différenciation dans la recherche d'un avantage concurrentiel. Elle devra également élaborer la stratégie de chacune de ses activités en mettant l'accent sur ces éléments de DD et rechercher les synergies possibles, en termes de DD, au niveau de l'ensemble de ces activités. Pour se faire, elle devra inviter ses parties prenantes internes à participer à ce processus de planification stratégique. Il faudra donc opérationnaliser cette stratégie avancée.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Diagnostic de l'environnement externe ESTEMPLE (voir PESTEL niveau 1 + Éthique + Médias).</p> <p>b) Raffinement du processus de planification stratégique formel, impliquant l'ensemble des fonctions/ départements de la firme et centré sa réflexion stratégique sur le DD :</p> <ul style="list-style-type: none"> détermination des éléments de DD qui serviront de base de différenciation pour chacune des activités de l'entreprise : ces éléments peuvent être les mêmes ou différents d'une activité à une autre; 	<p>L'entreprise fait du DD l'élément essentiel de la stratégie de l'organisation. L'organisation recherche des synergies possibles, en termes de DD, entre l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Elle élargit les frontières organisationnelles de l'entreprise pour y inclure, à titre de parties prenantes, l'ensemble (en amont et en aval) des intervenants de la chaîne de valeurs et l'ensemble des milieux sur lesquels l'activité économique de l'entreprise a ou aura des retombées de DD positives ou négatives. Il faudra donc opérationnaliser cette stratégie intégrée.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Recherche d'informations sur l'environnement externe la plus large possible pour y inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> un diagnostic DD pour chacun de tous les intervenants de la chaîne de valeurs de l'organisation ; des études de retombées positives et négatives en lien avec DD des milieux qui sont ou seront affectés par l'activité économique de l'organisation. <p>b) Identification des opportunités et risques de DD qui affectent ou peuvent affecter l'entreprise « élargie ».</p> <p>c) Diffusion, de façon claire et la plus large possible, des résultats de deux étapes précédentes à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise élargie : principe de transparence à l'interne et également à l'externe avec la population en général.</p> <p>d) Planification, dans un processus conjoint de prise de décisions et</p>

	<p>motivations d'achat)</p> <ul style="list-style-type: none"> la concurrence (forces et faiblesses des principaux). <p>b) Développement de compétences et mise en place des mécanismes de traitement de l'information obtenue.</p> <p>c) Mise en place de mécanismes de diffusion de cette information « traitée » aux personnes (à déterminer) ayant besoin de cette information pour la prise de décision.</p> <p>Toutes ces activités sont nécessaires pour réaliser le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise.</p>	<p>de l'organisation;</p> <ul style="list-style-type: none"> comparaison avec les forces et faiblesses des concurrents étudiés (voir étape 1, niveau 1); identification des forces et faiblesses relative de chacun. <p>d) Mise en place d'un processus de planification stratégique formel et incluant dans sa réflexion stratégique le DD :</p> <ul style="list-style-type: none"> détermination des activités pour lesquelles le DD pourrait servir de base de différenciation ; détermination des objectifs à atteindre pour ces activités (SMART) ; détermination de l'avantage concurrentiel à développer pour chacune de ces activités ; détermination de l'allocation de ressources à consentir à chacune de ces activités et à la recherche de retombées positives de DD. <p>e) En conformité avec l'étape précédente, identification des compétences en lien avec le DD que l'entreprise pourrait potentiellement développer et sur lesquelles elle pourrait capitaliser dans son « ascension » vers une vision stratégique axée autour du DD.</p> <p>L'ensemble des activités en lien avec l'implantation d'un processus formel de planification stratégique sont les mêmes que l'entreprise y inclut, dans sa réflexion, le DD ou pas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> détermination des objectifs à atteindre pour chacune des activités (SMART); détermination de l'avantage concurrentiel, qui repose sur un ou plusieurs éléments de DD, à développer pour chacune des activités de l'entreprise ; détermination de l'allocation de ressources à consentir à chacune des activités et à la recherche de retombées positives de DD. <p>c) Allocation de ressources dans le perfectionnement des compétences en DD (identifiées à l'étape 3 du niveau précédent), génératrices de synergies entre les activités et qui pourraient permettre à l'entreprise de se distinguer, donc de devenir des compétences distinctives, dans son secteur d'activités et dans la société en général :</p> <ul style="list-style-type: none"> réalisation d'un diagnostic externe pour voir jusqu'à quel point la firme se démarque ou pas de ses concurrents sur ces compétences en DD ; réalisation d'un diagnostic interne pour voir s'il serait possible de développer des compétences, centrales et transversales en DD qui seraient applicables à l'ensemble des activités de l'entreprise. 	<p>respectueux des points de vues et positions de chacune des parties prenantes de l'entreprise élargie, de la stratégie de l'entreprise élargie qui s'articulera autour du DD et de ses retombées positives sur l'activité et le bien-être de chacun :</p> <ul style="list-style-type: none"> identification de l'avantage concurrentiel en DD de la firme élargie ; détermination des buts et objectifs de l'entreprise élargie en lien avec le DD ; détermination de la stratégie de DD de l'entreprise élargie ; détermination de l'allocation de ressources à consentir par chaque partie prenante pour développer et maintenir de façon durable l'avantage concurrentiel en DD de l'entreprise élargie. <p>e) Création d'une table de concertation « permanente », incluant l'ensemble des parties prenantes, dont le but est la mise en place de mécanismes durables de planification et d'amélioration continue de la stratégie de DD de l'entreprise élargie.</p>
--	---	--	---	--

Andrée-Anne Chénier (2012) « Stratégie d'entreprise », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 4, FIDES, Montréal

Enjeu 1.3 : Éthique des affaires

Tableau récapitulatif – Éthique des affaires - Michel Dion, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>Cette entreprise n'a pas d'intérêt envers le développement durable. Non seulement elle n'aura pas de code d'éthique, mais elle ne désirera pas s'en doter d'un précisement parce qu'elle considère soit qu'un code d'éthique est impraticable, soit que l'éthique n'a rien à voir avec la conduite des affaires.</p> <p>-Au mieux, l'entreprise se dira en réflexion sur l'éventualité « encore lointaine » de se doter d'un code d'éthique organisationnel.</p> <p>-Au pire, si l'entreprise a un code, il comporte plus de 81 clauses legalistes (code de conduite). Les clauses legalistes sont de deux types : soit des clauses de respect des lois (par la citation de lois ou de termes qui renvoient aux lois), soit des clauses quasi-juridiques, c'est-à-dire des clauses qui empruntent la forme juridique sans nécessairement renvoyer à des lois précises (interdictions et obligations).</p>	<p>L'entreprise confond entre ce qui est éthique et ce qui n'est que le pur respect des lois et règlements en vigueur. Lorsqu'il y a de la formation donnée en éthique, elle n'est centrée que sur les aspects de conformité légale.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Le code traite des questions suivantes se rapportant à l'éthique organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équité en matière d'emploi • Harcèlement • Divulgence de renseignements confidentiels • Protection des actifs corporatifs • Utilisation des biens de l'entreprise à des fins personnelles • Cadeaux, privilèges et avantages • Conflits d'intérêts • Falsification des livres, des registres et des comptes de la compagnie • Transactions d'initiés • Propriété intellectuelle • Droit des employés à la vie privée <p>b) Ce qui caractérise l'entreprise réactive, c'est son emphase sur la conformité légale et réglementaire.</p>	<p>L'entreprise accommodante tente de répondre aux attentes sociétales les plus « évidentes » envers le milieu des affaires, celles qui exercent le plus de pression sur ses activités et opérations. Son code d'éthique traite des questions suivantes correspondant à des sensibilités sociales particulièrement grandes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les employés • Santé et sécurité au travail • Protection de l'environnement • Relations avec les communautés locales <p>Ces quatre questions seront d'ailleurs généralement abordées dans les pages de RSE/DD que nous retrouvons dans les états financiers annuels de l'entreprise.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Distribuer le code d'éthique lors de l'embauche de nouveaux membres organisationnels, incluant une discussion avec le supérieur immédiat.</p> <p>b) Réviser le code d'éthique, une fois tous les cinq ans.</p> <p>c) Vérifier la présence et l'efficacité du système de gestion de plaintes.</p> <p>d) Intégrer dans le code d'éthique les normes issues de documents internationaux.</p> <p>e) L'entreprise accommodante offre des sessions de formation à l'éthique pour ses employés, gestionnaires et hauts dirigeants. Les sujets abordés dans la formation en éthique sont uniquement ceux qui répondent à des attentes sociétales</p>	<p>L'entreprise proactive va de l'avant dans la prévention des dilemmes éthiques les plus criants dans son secteur économique. Son code d'éthique inclut des sections portant sur les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les relations entre les employés (incluant les relations avec les employés alcooliques et toxicomanes autant que les employés séropositifs), • les relations avec les fournisseurs, • les relations avec les clients, • les relations avec les distributeurs et consultants, • les relations avec les concurrents, • les relations avec les gouvernements, • les relations avec les consommateurs, • les relations avec les communautés locales. <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Afin de mieux isoler les documents éthiques des aspects légaux, l'entreprise crée un document portant sur l'environnement juridique et qui a pour but de sensibiliser l'ensemble des membres organisationnels au respect des lois/règlements.</p> <p>b) L'entreprise se dote d'une « ligne d'assistance téléphonique sur les questions d'éthique » (« ethics hotlines ») pour les questions d'information et les plaintes.</p> <p>c) L'entreprise publie annuellement un rapport de RSE/DD, tout en s'assurant qu'il y a une exacte correspondance entre les valeurs organisationnelles et les parties prenantes qui y sont identifiées.</p> <p>d) L'entreprise produit un rapport, une fois tous les cinq ans, incluant toutes les demandes d'information et les plaintes portant sur l'un ou l'autre des</p>	<p>L'entreprise devient un leader en éthique dans son secteur d'activités. Ses documents et son implication sont vus comme des exemples, et ce, par toutes les parties prenantes. Le code d'éthique est purifié de toute référence au respect des lois, et ce, sur tous les sujets qui y sont traités (aucune interdiction, aucune obligation, aucune clause de respect des lois). L'entreprise a conscience de ses responsabilités économiques, environnementales, sociales et morales envers la société, et ces responsabilités sont assumées tant explicitement dans l'ensemble de ses documents corporatifs à teneur éthique que dans les décisions prises dans la vie de tous les jours.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'entreprise publie annuellement un rapport sur les demandes d'information et les plaintes faites par le biais des lignes d'assistance éthique : ce rapport explique le suivi qui en a été fait, les sanctions disciplinaires qui ont été appliquées et pour quels types de violation au code d'éthique.</p> <p>b) L'entreprise produit un rapport public, une fois tous les ans, incluant toutes les demandes d'information et les plaintes portant sur l'un ou l'autre des sujets discutés dans le code d'éthique. Le rapport de RSE/DD fait état de toutes les réalisations corporatives quant aux engagements contenus dans son code d'éthique.</p> <p>d) Afin de rendre son code d'éthique plus vivant, l'entreprise génératrice explore d'autres possibilités de communication du code, telles que la troupe de théâtre qui, avec un mandat explicite de l'entreprise (déterminant les dilemmes</p>

	<p>c) Le code de conduite est disponible sur le site Internet corporatif.</p>	<p>« évidentes » : relations avec les employés, santé et sécurité au travail, protection de l'environnement, relations avec les communautés locales.</p> <p>f) Les sessions de formation à l'éthique en entreprise peuvent poursuivre l'un ou l'autre des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les valeurs et normes de comportement éthique en entreprise ; • Faire prendre conscience que se conformer aux lois et règlements en vigueur et adopter un comportement éthique ne sont pas nécessairement synonymes ; • Rendre les gestionnaires et employés plus conscients de la dimension éthique de leurs décisions et conduites • Habilitier les gestionnaires et employés à appliquer le code d'éthique de l'entreprise dans des situations particulières • Permettre à tous et chacun d'identifier des problèmes spécifiques non encore prévus dans le code d'éthique et qui mériteraient de l'être. 	<p>e) sujets discutés dans le code d'éthique. L'ensemble des documents corporatifs à teneur éthique est révisé, dans une période de trois ou quatre ans, afin de s'assurer de leur cohérence avec les attentes des parties prenantes, mais aussi au plan des valeurs qu'ils véhiculent.</p> <p>f) L'entreprise obtient des « étiquettes (ou certifications) éthiques ».</p> <p>g) Le contenu du code d'éthique est abordé lors des entretiens annuels d'évaluation des membres organisationnels.</p> <p>h) L'entreprise s'engage dans le respect de tous les documents internationaux pertinents, notamment ISO26000.</p> <p>i) L'entreprise embauche une personne responsable de l'éthique organisationnelle (« ethics officer »).</p> <p>j) L'entreprise fait appel à une firme externe pour faire vérifier, une fois aux cinq ans, l'atteinte de certains de ses engagements de RSE (audit social), dans les cinq dernières années. L'entreprise précise le mandat quant aux préoccupations éthiques qui feront partie du mandat, ainsi que les personnes ou les groupes que le consultant peut rejoindre pour avoir leur perception des engagements de RSE de l'entreprise en question.</p>	<p>éthiques qui seront abordés dans les sketches), permettra d'illustrer, devant tous les membres organisationnels réunis quel est le comportement organisationnel attendu.</p> <p>e) L'entreprise révisé son code d'éthique à tous les trois ans.</p> <p>f) Les sujets abordés dans la formation en éthique couvrent tout le spectre des questions éthiques touchant les activités et opérations de l'entreprise, lesquelles questions sont également abordées dans le code d'éthique organisationnel.</p> <p>g) Un rapport d'audit social est fait, une fois tous les trois ans. Le rapport d'audit social est rédigé par une firme externe (payée par l'entreprise en question) responsable d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise a atteint ses objectifs de RSE et de DD, dans les cinq dernières années. Elle fait état du rapport d'audit social et le résume dans ses états financiers annuels. Elle rend ainsi disponible ce rapport aux actionnaires actuels et éventuels. L'entreprise génératrice rend public (sous forme papier et/ou sur son site corporatif) le rapport d'audit social quant à ses engagements de RSE et de DD.</p>
--	---	---	---	---

Michel Dion (2012) « Le code d'éthique comme facteur primordial de l'évolution de l'entreprise vers le développement durable », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 5, FIDES, Montréal

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>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Chercher de l'information sur trois plans :</p> <ul style="list-style-type: none"> sur la clientèle, ses besoins et ses attentes ; sur les normes minimales sectorielles, les impacts sociaux et environnementaux négatifs liés à ses activités et les moyens de les minimiser ; sur les programmes de garanties. 	<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>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</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"> reconnaître l'erreur sans argumenter et s'excuser auprès du client ; clarifier avec lui les éléments du problème et corriger rapidement ; 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 ; suivre la politique de 	<p>À 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>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</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,</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>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</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"> informer sur les attributs réels du produit sans promouvoir d'idées racistes, sexistes ou divers autres stéréotypes ; rendre une information fiable sur l'offre réelle ; indiquer les comportements responsables attendus des 	<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>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</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"> être appuyée sur des faits ; être rigoureuse ; être présentée sur un support durable ; être incitative pour susciter l'adhésion à la démarche de DD ; être vérifiable. <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"> promouvoir les principes de DD ; partager leur expérience, les difficultés rencontrées et les facteurs de succès

	<p>remboursement ou d'échange en vigueur lorsque l'insatisfaction est envers un produit ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vérifier état de satisfaction après le règlement ; ▪ communiquer avec le supérieur immédiat, afin d'évaluer le moyen d'éviter que la plainte soit réitérée ; ▪ se référer au supérieur immédiat quand la situation s'envenime. <p>d) Mettre à la disposition de la clientèle des moyens d'exprimer leur satisfaction/insatisfaction ;</p> <p>e) Participer à la collecte sélective ;</p> <p>f) Répondre à certaines demandes de commandite.</p>	<p>visant la gestion des matières résiduelles et la diminution de la consommation d'eau et d'énergie ;</p> <p>g) Présence d'outils informatiques pour conserver les données relatives à la clientèle.</p> <p>Application des lignes directrices de la loi canadienne sur la protection des renseignements personnels (Gouvernement du Canada, 2010), telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ éviter les risques de vol d'information sur le client et sur l'entreprise en assurant la sécurité des transactions ; ▪ à l'aide d'un code spécifique d'authentification, seuls les employés autorisés peuvent consulter un dossier client ; ▪ certifier que les informations recueillies sur le client ne seront ni vendues, ni divulguées ; ▪ le client est informé de la façon que l'information est recueillie et utilisée, ainsi que de l'utilisation de mouchards électroniques ou « cookies » ; ▪ former les employés à cet égard ; ▪ contrôler constamment les menaces électroniques ; ▪ mettre à jour ce type d'information sur le site web organisationnel en la datant. 	<p>consommateurs pour utiliser et se départir d'un produit ou lors de la consommation d'un service ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ utiliser les nouvelles de l'information et des communications (ex : médias sociaux, blogue), pour favoriser les échanges entre les consommateurs et l'entreprise ; <p>f) L'emballage des produits est minimaliste et affiche clairement les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la provenance ; ▪ la traçabilité des produits ; ▪ la justification des différences de prix ; ▪ le logo d'une certification existante. <p>h) Établir les modes de distribution afin de minimiser la consommation de ressources naturelles et à maximiser l'accessibilité physique de ses produits et services.</p>	<p>;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rapporter des exemples d'application.
--	---	---	---	--

Brigitte Prud'homme et Marc Belley (2012) « La responsabilité relative aux produits et services », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 6, FIDES, Montréal

Enjeu 1.5 : Gouvernance

Tableau récapitulatif – La gouvernance – Par Denyse Rémillard, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
L'entreprise n'a pas une bonne compréhension de ce qu'est la gouvernance. Elle n'a pas de conseil d'administration et n'y voit pas vraiment les avantages. Si l'entreprise dispose d'un conseil d'administration c'est uniquement parce qu'elle y est obligée et ce dernier n'est composé d'aucun membre indépendant. Dans un tel scénario, l'entreprise ne divulgue pas d'information sur la composition de son conseil ni sur les procédures de nomination des administrateurs. Le directeur général agit comme président du conseil. L'entreprise ne croit pas aux liens entre gouvernance, efficacité et création de valeur.	<p>L'entreprise est sensibilisée à l'importance de la gouvernance, mais elle n'en possède qu'une vision partielle. Elle a un conseil d'administration (ou un comité consultatif) composé en partie de membres indépendants. Elle perçoit son conseil comme une instance de contrôle de l'équipe dirigeante et de surveillance des résultats financiers ; en cela elle y voit un caractère contraignant. Elle fait ponctuellement appel à des conseillers externes lors de décisions importantes, mais fait preuve de peu de transparence.</p> <p>Dans l'entreprise réactive, le conseil d'administration (ou le comité consultatif) a comme seul objectif de veiller aux intérêts des actionnaires ; il a essentiellement un rôle fiduciaire. L'entreprise peut disposer de comités spécialisés, notamment d'un comité de vérification, mais le conseil d'administration n'est pas interpellé pour des questions d'ordre stratégique. Les questions de développement durable et de gestion des risques ne font pas l'objet de discussion. L'entreprise fait un lien entre gouvernance et performance financière, mais sa vision de la gouvernance est incomplète.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Définir le rôle du conseil d'administration et les responsabilités de ses administrateurs et rédiger un mandat à cette fin ; Rédiger un code de déontologie pour les administrateurs, le communiquer et assurer son suivi ; Faire l'inventaire des lois et règlements auxquels l'entreprise est soumise et en informer les administrateurs ; Intégrer une majorité de membres indépendants sur son conseil d'administration (ou comité consultatif) et ses comités spécialisés ; 	<p>À ce stade, l'entreprise connaît les avantages associés à un bon système de gouvernance et elle met en place des pratiques dictées par les guides de bonnes conduites ainsi que par les instructions et règlements en matière de gouvernance. Elle dispose d'un conseil d'administration (ou d'un comité consultatif) dont la composition répond aux exigences légales et réglementaires, mais sans plus. Par rapport à l'entreprise réactive, le conseil d'administration a un rôle élargi dans la mesure où il assure un contrôle des conduites des dirigeants via un système de surveillance et d'incitatifs. Mais il participe aussi aux réflexions stratégiques et veille à la gestion des risques.</p> <p>L'entreprise fait le lien entre qualité de la gouvernance et création de valeur, mais son programme de gouvernance s'inscrit davantage dans une volonté de conformité.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Promouvoir un leadership éthique et prôner des valeurs d'intégrité, de coopération et de transparence ; Nommer un membre indépendant comme président du conseil et du comité de vérification ; Créer un comité de gouvernance et rédiger son mandat ; Établir une procédure de suivi des mandats du conseil d'administration et des divers comités spécialisés ; Établir une procédure de nomination et une politique de rémunération des administrateurs ; Favoriser les débats sur des questions d'ordre stratégique, notamment celles impliquant les enjeux du développement durable ; Adopter un plan de rémunération 	<p>À ce stade, le mot d'ordre est « leadership ». Le système de gouvernance de l'entreprise n'est pas uniquement conforme aux exigences réglementaires. Il prend appui sur une réelle culture de gouvernance dans une perspective d'amélioration continue. Dans une telle optique, l'équipe dirigeante prône la transparence, l'intégrité, la compétence et la rigueur. Les membres du conseil d'administration connaissent leur rôle et n'ont pas peur de mettre au défi les membres de la haute direction sur des questions de tout ordre. Aux assemblées du conseil, les administrateurs disposent de suffisamment de temps pour débattre des orientations stratégiques de l'entreprise et discuter de l'évolution des indicateurs financiers et extra-financiers. L'entreprise communique avec ses principales parties prenantes. Elle favorise la transparence et la reddition de comptes. L'équipe dirigeante assume un leadership éthique et met de l'avant des pratiques de gestion qui s'inscrivent en cohérence avec des valeurs partagées. Le système de gouvernance de l'entreprise a pour objectif la création de valeur, ce qui implique notamment la prise en compte des intérêts des parties prenantes (PP) dans la prise de décision et la conciliation des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Chez l'entreprise proactive, la gouvernance est contextualisée et réellement mise au service d'une prospérité durable.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p>	<p>En plus de disposer d'un bon système de gouvernance prenant appui sur une solide culture d'intégrité, les dirigeants ont des comportements qui sont cohérents avec la mission et les valeurs de l'entreprise. Cette culture s'opérationnalise à travers des dispositifs de consultation, des instances de conciliation des intérêts divergents des parties prenantes. L'entreprise agit avec transparence et intégrité envers ses parties prenantes, et elle est reconnue comme telle. Ses conduites sont exemplaires, et la transparence est au rendez-vous.</p> <p>Les membres siégeant au conseil d'administration veillent à la bonne conduite de l'entreprise dans une optique de prospérité durable. La prise de décision stratégique repose sur une réelle conciliation des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. L'entreprise adopte une gouvernance partenariale et tente de concilier au mieux les intérêts des parties prenantes.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Développer des programmes de formation (éducation aux employés sur les décisions complexes à dimension éthique, éducation des PP aux enjeux du développement durable) ; Recruter un administrateur spécialisé DD, le nommer

	<ul style="list-style-type: none"> e) Ajuster la taille (entre 7 et 10 membres) et la composition du conseil afin d'avoir une bonne diversité de compétences, de genres et d'expériences pertinentes ; f) Instaurer des pratiques favorisant la transparence dans la reddition de comptes ; g) Créer des comités spécialisés en fonction du contexte de l'entreprise. Par exemple, créer un comité de vérification, un comité de rémunération et un comité de gouvernance. h) Préciser le rôle et les responsabilités des comités spécialisés du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> h) Mettre en place des outils de communication adressés aux parties prenantes internes et externes ; i) Permettre aux administrateurs externes de se rencontrer en dehors de la présence des dirigeants ; j) Développer des outils d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil et des administrateurs et y accorder les suivis qui s'imposent ; k) Disposer d'un outil de pilotage prenant la forme d'un tableau de bord ; ce dernier identifiera les principaux leviers de création de valeur et veillera à son suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Communiquer les valeurs de l'entreprise et s'assurer que les pratiques de gestion et la prise de décision sont en cohérence avec elles ; b) Recruter un administrateur expérimenté en DD et si le secteur d'activité le justifie, créer un comité spécialisé en DD ; c) Favoriser les débats sur des décisions à caractère éthique ; d) Disposer de temps pour discuter en profondeur de la gestion des risques ; e) Formation continue des administrateurs : en matière d'éthique, de gestion des risques, de développement durable, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> c) Innover par de nouveaux indicateurs extra-financiers ; d) Informer les PP quant au partage de la valeur créée ; e) Perfectionner le système de communication et de consultation des PP ; f) Concevoir et baliser le processus de partenariat avec les différentes PP ; g) Programmes internes favorisant les comportements éthiques et la transparence.
--	---	---	---	--

Denyse Rémillard (2012) « La gouvernance », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 7, FIDES, Montréal

Enjeu 2.1 : Contrôle de la rentabilité

Tableau récapitulatif – Le contrôle de la rentabilité – Jean Desrochers, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>Dans ce contexte, l'entreprise dispose d'un système comptable rudimentaire. Les dirigeants montent des états financiers très sommaires mais suffisants pour satisfaire la fiscalité (Déduction à la source : DAS), les fournisseurs et l'institution financières.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Commencer à tenir des livres comptables de base. Présenter les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les revenus ou recettes, • Les dépenses ou déboursés. <p>b) Bilan de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actifs court terme (CT) : Comptes à recevoir, stocks, autres actifs. • Actifs long terme (LT) : Immobilisation en vrac et succinct (ex : terrain, bâtiment, équipement). • Passif CT : Comptes fournisseurs, marge de crédit, partie court terme de la dette à long terme. • Passif LT : Dette décrite succinctement (ex : prêt seulement). 	<p>À ce stade, l'entreprise prépare des budgets élémentaires, mais ne s'y réfère plus par la suite. Cet exercice ne l'aide pas dans sa gestion sauf avec ses relations avec les institutions financières et fournisseurs. On y retrouve des états financiers des revenus et dépenses (recettes et déboursés). Parfois, on y retrouve des bilans et des budgets de caisse prévisionnels, mais seulement à la demande des institutions financières. Le manque de formation, de structure et de suivi sont généralement à la source des diverses crises financières. Une mission d'examen est parfois effectuée, à la demande de l'institution financière.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Établir les valeurs, la vision et la mission</p> <p>b) Établir un plan d'affaires</p> <p>c) S'informer correctement des critères à respecter afin de rencontrer les exigences des créanciers (institutions financières et fournisseurs).</p> <p>d) Améliorer la qualité du processus de budgétisation.</p>	<p>L'entreprise développe des mécanismes de suivi. Elle analyse succinctement les écarts entre les états financiers prévisionnels et la réalité. Les analyses d'écart sont simples et souvent sans explication. Il n'y a pas de suivi périodique systématique. Les états financiers et prévisionnels sont plus complets. À la demande de son institution financière, elle élabore quelques ratios financiers. Les ratios de rentabilité (ROE, ROA, Marges) sont utilisés. Quelques ratios de liquidité (RFR et Rotation des stocks et des comptes clients) sont aussi utilisés.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Adopter un système comptable adapté à la taille de l'entreprise</p> <p>b) Embaucher une ressource qualifiée soit à l'interne (commis comptable), soit à l'externe afin de s'occuper des suivis</p> <p>c) Formation de l'équipe de direction sur la compréhension des états financiers, des principaux ratios et l'analyse des écarts entre les budgets et les résultats réels</p> <p>d) Formaliser les processus de planification stratégique</p> <p>e) Formaliser et actualiser un tableau de bord et commencer à intégrer des mesures économiques, sociales et environnementales.</p>	<p>L'entreprise a développé des procédures d'analyse des écarts pertinentes qui permettent de bien suivre et de bien comprendre les sources de rentabilité et de liquidité. L'analyse des ratios est complète. Un tableau de bord élargi intègre les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que des mesures sociales et environnementales.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) L'entreprise établit son budget sur un plan triennal ou quinquennal et prépare un budget en incluant des indicateurs DD</p> <p>b) L'entreprise est en mesure de faire une comptabilité de tous ses produits et cherche un moyen d'internaliser tous ses coûts</p> <p>c) Établir et faire vérifier ses états financiers par des professionnels externes de façon volontaire</p> <p>d) Le DD devient un investissement. L'entreprise quantifie un budget pour l'avancement du DD par l'entreprise (analyse de l'impact des produits et de l'entreprise, formation des employés, renouvellement des équipements,...)</p> <p>e) La direction invite ses principales PP internes (syndicat, employés) lors des réunions de suivi et de planification</p> <p>f) L'étude des écarts entre les résultats et les prévisions est</p>	<p>À ce stade, la firme possède un système complet d'information financière et bien adapté à la réalité de l'entreprise et de son secteur (ex : analyses d'écarts flexibles, compréhension de ses leviers financiers, tableau de bord stratégique,...). Un système d'information complet consiste à procurer aux décideurs les informations systémiques internes et externes touchant la santé financière de l'entreprise. De plus, ce système informe les décideurs sur l'évolution de ses actions en DD (évolution des dépenses sociales dans la communauté, évolution de l'empreinte écologique, etc.). Il y a un intérêt que pour l'ensemble de la chaîne de valeur incorpore les principes du DD.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) L'entreprise établit ses prix de vente en internalisant les coûts associés à la production de ses produits en y incluant les coûts sociaux et environnementaux</p> <p>b) Les sommes reçues en conséquence sont réinvesties :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans des processus démontrés d'éco-conception et d'éco-efficacité via la R&D • dans des firmes de type Carbo-neutre <p>c) Elle réalise des projections pour le futur incluant des objectifs d'amélioration de DD</p> <p>d) Elle s'engage dans son rapport annuel de DD ou RSE sur ces cibles économiques, sociales,</p>

			réalisée systématiquement et apparaît au tableau de bord g) Formation de la direction sur les différents leviers de l'entreprise h) Formation planifiée des compétences des employés tant sur les aspects opérationnels de l'entreprise que les enjeux du développement durable.	environnementales et sociétales. e) Transparente, elle s'engage dans un processus de reddition des comptes.
--	--	--	--	--

Jean Desrochers (2012) « Le contrôle de la rentabilité», *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 8, FIDES, Montréal

Enjeu 2.2 : Pérennité de l'organisation

Tableau récapitulatif –La pérennité de l'entreprise – Jean Desrochers, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise ne mesure pas son niveau d'endettement. Les dirigeants ou propriétaires ne planifient pas les besoins de financement ni les futures sources de financement. Bref, on suit le courant. Généralement, l'entreprise ne peut se développer sans obtenir du financement externe.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Commencer à tenir des livres comptables de base. Présenter les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les revenus ou recettes, • Les dépenses ou déboursés. <p>b) Bilan de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actif court terme (CT) : Comptes à recevoir, stocks, autres actifs. • Actif long terme (LT) : Immobilisation en vrac et succinct (ex : terrain, bâtiment, équipement). • Passif CT : Comptes fournisseurs, marge de crédit, partie court terme de la dette à long terme. • Passif LT : Dette décrite succinctement (ex : prêt seulement). 	<p>À ce stade, il n'est pas rare que le ratio d'endettement (voir accommodant) soit très élevé. Ce qui a pour conséquence que les institutions financières refusent d'accorder de nouveaux prêts pour se procurer les actifs nécessaires à la croissance. Souvent, les propriétaires n'ont pas de plan pour obtenir du financement, n'ont plus les sommes nécessaires pour financer les besoins et n'ont pas vraiment les compétences pour réaliser le développement. L'entreprise n'est pas encore consciente de l'impact de sa croissance sur les besoins de financement et de main d'œuvre. Ces situations sont à la base des crises financières dans l'entreprise.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Établir les valeurs, la vision et la mission</p> <p>b) Établir un plan d'affaires</p> <p>c) S'informer correctement des critères à respecter afin de rencontrer les exigences des créanciers (Institutions financières et fournisseurs).</p> <p>d) Établir un plan de financement</p> <p>e) Améliorer la qualité du processus de budgétisation</p> <p>f) Intégrer un réseau d'affaires (ex : chambre de commerce locale, association sectorielle, ...).</p>	<p>À ce stade, les dirigeants ont conscience de leur vulnérabilité et décident de se financer en adoptant une structure de capital équilibrée. Cette stratégie leur permettra de mieux gérer le risque associé à l'endettement et le risque associé à la croissance de l'entreprise</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Élaborer un budget qui permettra d'estimer les besoins de financement adaptés à la croissance prévue</p> <p>b) Identifier une structure de capital (endettement court terme, long terme et avoir des actionnaires) en accord avec le secteur</p> <p>c) Former les employés et les membres de la direction à être polyvalents dans leurs sphères d'activités</p> <p>d) Élaborer un plan pour faire face aux crises financières</p> <p>e) Élaborer un plan de gestion des risques généraux (légaux, environnementaux, sociaux, économiques et politiques, opérationnels et financiers)</p> <p>f) Développer son réseau d'affaires.</p>	<p>Les dirigeants ont une structure de capital adaptée à l'entreprise. L'entreprise planifie ses divers besoins de financement, de relève, de formation et de développement de clientèle et tient compte des risques généraux.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Élaborer un plan de rétention et de formation de la main d'œuvre</p> <p>b) Élaborer un plan de relève pour la direction et les employés</p> <p>c) Élaborer une veille réglementaire et technologique, étude des besoins émergents de la clientèle</p> <p>d) Déterminer des objectifs à long terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sur la croissance de la clientèle • de financement pour la croissance, planifier et déterminer les besoins • de financement des investissements sociaux, planifier et déterminer les besoins • de financement des investissements environnementaux, planifier et déterminer les besoins <p>e) Analyser et mesurer la gestion de risque lié à l'économie, au sociale et à l'environnement</p> <p>f) Élaborer un plan de développement complet et intégré dans un tableau de bord</p> <p>g) Intégrer les employés dans la structure du capital de l'entreprise</p> <p>h) Être actif dans son réseau d'affaires.</p>	<p>À travers sa croissance et son développement, l'entreprise s'intéresse aux préoccupations de la société en général et plus particulièrement du développement local et de toutes les parties prenantes tout en préparant la relève de l'entreprise.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Intégrer une analyse des préoccupations du développement durable dans ses plans de financement à court et long terme</p> <p>b) Identifier des objectifs DD mesurables les insérer au tableau de bord</p> <p>c) S'engager à respecter ses objectifs en termes de DD</p> <p>d) Communiquer régulièrement avec ses partenaires financiers et autres parties prenantes</p> <p>e) Participer au développement de la communauté d'accueil</p> <p>f) Faire en sorte que ses ambassadeurs (employés, clients, ...) soient bien formés et/ou informés afin de faire rayonner l'organisation dans la société</p> <p>g) S'impliquer régionalement dans son réseau d'affaires.</p>

Jean Desrochers (2012) « La pérennité de l'entreprise », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 9, FIDES, Montréal

Enjeu 2.3 : Pratiques d'investissements

Tableau récapitulatif – Les pratiques d'investissements – Jean Desrochers et Jacques Préfontaine, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>À ce niveau, les dirigeants n'ont pas de plan de développement. Les investissements en actifs sont réalisés sans étude de rentabilité. L'institution financière accorde le financement sur la base de garanties. L'achat d'actifs ne se fait pas en fonction d'un plan de développement, mais en fonction de l'intuition.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Amorcer une réflexion sur un plan de développement. Définir un plan de développement articulé 	<p>Ici, les investissements sont principalement axés sur la demande des clients (croissance). La rentabilité de ces nouveaux investissements est évaluée dans l'optique de la rentabilité comptable à l'intérieur des budgets sommaires, sans tenir compte des risques.</p> <p>On y retrouve des achats d'équipement impulsifs. À ce stade, on modifie la structure de l'entreprise en fonction de l'investissement. L'entreprise utilise mal ses possibilités de crédit, particulièrement à CT. Par exemple, acheter des équipements à long terme en se finançant avec une marge de crédit.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Définir les valeurs, la vision et la mission. Établir un plan d'affaires Définir des méthodes de choix des investissements Établir un plan d'investissement 	<p>L'entreprise considère des mesures de rentabilité basées sur les bénéfices. Le focus de l'entreprise est encore axé sur la croissance. Si la R&D est un élément de croissance, les investissements iront en conséquence. À ce stade, les investissements en DD le sont que par obligations légales (loi sur la SST, loi sur l'environnement,...).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Élaborer des budgets qui permettront d'estimer la rentabilité des nouveaux projets d'investissement Utiliser des critères de sélection des projets qui intègrent le risque et qui sont basés sur la création de valeur : <ul style="list-style-type: none"> valeur actuelle nette (VAN), taux de rendement interne (TRI). Identifier les impacts de ces projets sur la structure du capital Former les différents intervenants sur les principes de rentabilité et sur le suivi des projets. 	<p>L'entreprise utilise la VAN et le TRI dans ses mesures de rentabilité. Elle intègre des analyses extra financières afin de mesurer certains impacts sur l'environnement et la société. Elle a un plan de développement prévu qui incorpore les investissements en recherche et développement (éco conception, changement de procédés plus éco-responsables,...).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Élaborer des budgets qui tiennent compte des externalités, et en analyser la rentabilité globale Identifier des façons d'améliorer la rétention des employés par des investissements tels (cotisations aux REER, mieux-être, etc.) Investir dans la réputation de l'entreprise dans son milieu et dans la collectivité en investissant dans des activités sociales Examiner et identifier l'impact sur le risque opérationnel et légal du fait de ne pas aller par-delà les normes Consulter les parties prenantes pour bien identifier les options Cibler et s'engager à travers ses investissements à améliorer son bilan DD. 	<p>La politique d'investissement est complète. Elle évalue les externalités et tient compte des préoccupations des parties prenantes. Plus précisément, l'entreprise effectue des investissements afin de réduire les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement et l'aspect social et améliorer son bilan social et environnemental. Lorsque les investissements nécessitent beaucoup de recherche et développement, elle s'associe aux organismes de recherche via des contrats précis.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Inclure et prendre conscience des points de vue des parties prenantes qui seront impactés par les investissements, même pour les générations à venir Réaliser des investissements durables qui procurent une plus-value à la société et à l'environnement

Jean Desrochers et Jacques Préfontaine (2012) « Les pratiques d'investissement », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 10, FIDES, Montréal

Enjeu 2.4 : Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Tableau récapitulatif – Les pratiques d'achat et/ou d'approvisionnement – Alain Boivin, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise ne dispose pas de politiques d'achat et/ou d'approvisionnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise base uniquement la sélection de ses partenaires d'affaires sur des critères de coût et de disponibilité du produit dans un horizon à court terme ; Elle déplace ses activités là où les normes environnementales lui permettent d'éviter d'investir dans ses installations <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Comprendre l'éthique en affaires ; Amorcer une réflexion portant sur la rédaction d'un code de conduite des employés, notamment les acheteurs ; Établir un cadre de référence sommaire sur les relations d'affaires avec les fournisseurs et l'ABC des achats ; Décentraliser les achats en laissant pleine latitude aux acheteurs ; Le fournisseur n'a pas d'obligations DD formelles ; La conformité aux normes DD n'est pas un critère de sélection, à moins que les prix soient équivalents ; 	<p>L'entreprise dispose d'un cadre de référence d'achat et/ou d'approvisionnement offrant aux usagers des principes généraux se fondant sur la rentabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise laisse une grande flexibilité aux acheteurs ayant comme seul objectif le maintien du coût de possession le plus bas possible ; L'entreprise réagit aux contraintes sociales uniquement si ses clients ou si l'environnement politique l'y oblige (U.S Consumer Product Safety Commission) L'entreprise est consciente des réglementations (légal, environnementales,...) et se positionne afin d'éviter les infractions. <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Se doter d'un code de conduite général traitant d'enjeux globaux ; Distribuer aux employés le code de conduite et leur demander d'en faire la lecture ; Rechercher des guides d'achats responsables habituellement publiés par les services gouvernementaux et intégrer les principes généraux à sa procédure d'achat. Ex.: Les PME et l'achat responsable publié par Comité 21 ; 	<p>L'entreprise dispose d'une politique d'achat et/ou d'approvisionnement. Elle est centrée sur le rapport qualité/prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> Au niveau de son fonctionnement interne, elle optimise la logistique (approvisionnements, chaîne de distribution, etc.) dans une perspective de maintenir le coût de possession au seuil minimum ; À valeur égale, elle donnera priorité aux fournisseurs valorisant l'éthique ou l'économie régionale ; L'entreprise est prête à considérer l'approvisionnement responsable s'il lui ouvre les portes des marchés auxquels elle n'a pas accès (grands distributeurs) ; Elle respecte les droits fondamentaux du travail (OIT). <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ol style="list-style-type: none"> Se doter d'un code de conduite général traitant d'enjeux globaux ; Distribuer aux employés le code de conduite et leur demander d'en faire la lecture ; Rechercher des guides d'achats responsables habituellement publiés par les services gouvernementaux et intégrer les principes généraux à sa procédure d'achat. Ex.: Les PME et l'achat responsable publié par Comité 21 ; 	<p>L'entreprise a mis en place une politique d'achat responsable (PAR écoproduit, l'éco-conception commerce équitable, achats solidaires) dans laquelle elle définit clairement les normes, les mécanismes de contrôle, et l'obligation de transparence de ses partenaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> La politique d'achat responsable est conçue avec tous les intervenants, qu'ils soient internes ou externes ; L'entreprise communique et explique sa politique d'achat responsable avant d'aller en appel d'offres ; L'entreprise fait des enquêtes sur ses fournisseurs potentiels et élimine tous ceux reconnus comme socialement non responsables ; Elle sélectionne ensuite ses fournisseurs et ses sous-traitants sur des données sociales (respect des droits de l'homme) et vise à réduire l'empreinte écologique de sa chaîne d'approvisionnement en s'attaquant notamment à l'emballage des produits et passe dans un deuxième temps au critère coût ; L'entreprise a un engagement formel envers toutes les politiques environnementales des territoires, provinces et pays dans lesquels elle transige ; Elle utilise les normes reconnues touchant l'approvisionnement (ISO 9000, 10000, 14000, 26000), ENERGY STAR, EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool), etc. ; Elle utilise des laboratoires certifiés (Bureau Veritas) pour évaluer la toxicité des composantes entrant dans la fabrication de ses produits ; Les coûts d'administration de la politique DD sont budgétés adéquatement ; Elle étend de sa politique à tous les 	<p>L'entreprise a mis en place une politique d'approvisionnement et/ou d'achat responsable (PAR) basée sur le développement durable et le respect des droits des travailleurs comme critères de sélection des partenaires et alliances. Elle indique, à même sa mission d'entreprise, son engagement à faire la promotion du commerce équitable, du réchauffement mondial, le contrôle des substances chimiques et l'utilisation judicieuse et responsable des ressources qu'elle utilise dans le cadre de la transformation de ses produits.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise définit, à même ses objectifs stratégiques, la politique d'approvisionnement, sans égard à la taille du fournisseur dans le budget d'achat ; L'entreprise innove et crée un effet d'entraînement en étendant ses pratiques DD à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution de l'entreprise ; L'entreprise innove en laissant des organismes indépendants externes auditer ses pratiques en matière de DD et est transparente face aux résultats ; L'entreprise utilise les standards et les normes environnementales les plus élevées et les applique de façon intégrale dans l'ensemble de ses marchés. Elle adhère au Pacte Mondial pour l'entreprise de l'ONU ; L'entreprise procède systématiquement à des audits DD chez ses fournisseurs et sous-traitants et utilise des cartes de pointage pour les évaluer, les informer et les guider dans leur évolution en terme de DD ; Les points de non-conformités sont scrupuleusement suivis. Des guides

<p>g) Établir des critères d'évaluation sur les coûts, le suivi du service et de la qualité (appendice 1- du chapitre) ;</p> <p>h) Sélectionner le fournisseur dans un premier temps sur le coût le plus bas ;</p> <p>i) Pas de cadre d'audit à développer ;</p> <p>j) Pas d'audit fournisseur.</p>	<p>d'achat. Ex.: Les PME et l'achat responsable publié par Comité 21 ;</p> <p>d) Regrouper certains achats à incidence DD et les distribuer aux acheteurs seniors, mais dans une perspective décentralisée ;</p> <p>e) Demander à certains fournisseurs (incidence DD) de fournir leurs politiques générales en DD ;</p> <p>f) Avantager les fournisseurs ayant pris des initiatives liées au DD si le prix est équivalent aux autres ;</p> <p>g) Établir des critères d'évaluation sur les coûts, la qualité et le service. On pose la base de critères DD dans une perspective macro en lien avec les contraintes imposées par le marché (appendice du chapitre) ;</p> <p>h) Sélectionner le fournisseur dans un premier temps basé sur l'analyse de la valeur en ajoutant dans un deuxième temps des critères DD ;</p> <p>i) Développer une liste de certains points DD à observer ;</p> <p>j) Visiter les principaux fournisseurs (à incidence DD) et observer les différents procédés opérationnels.</p>	<p>d) Regrouper certains achats à incidence DD et les distribuer aux acheteurs seniors, mais dans une perspective décentralisée ;</p> <p>e) Demander à certains fournisseurs (incidence DD) de fournir leurs politiques générales en DD ;</p> <p>f) Avantager les fournisseurs ayant pris des initiatives liées au DD si le prix est équivalent aux autres ;</p> <p>g) Établir des critères d'évaluation sur les coûts, la qualité et le service. On pose la base de critères DD dans une perspective macro en lien avec les contraintes imposées par le marché (appendice du chapitre) ;</p> <p>h) Sélectionner le fournisseur dans un premier temps basé sur l'analyse de la valeur en ajoutant dans un deuxième temps des critères DD ;</p> <p>i) Développer une liste de certains</p>	<p>intervenants de la chaîne d'approvisionnement incluant les partenaires logistiques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise élabore une cartographie de sa chaîne de valeur et cherche à optimiser son impact local ; • Une telle politique doit au moins contenir les thématiques suivantes : (1) des normes sociales (OIT,...) et environnementales (éco-conception, cible GES,...), (2) des mécanismes de contrôle (circulation de l'information, audit du fournisseur, etc.), (3) des obligations des partenaires (conformité, conditions,...). <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Se doter d'un code de conduite général traitant d'enjeux globaux ;</p> <p>b) Distribuer aux employés le code de conduite et leur demander d'en faire la lecture ;</p> <p>c) Rechercher des guides d'achats responsables habituellement publiés par les services gouvernementaux et intégrer les principes généraux à sa procédure d'achat. Ex.: Les PME et l'achat responsable publié par Comité 21 ;</p> <p>d) Regrouper certains achats à incidence DD et les distribuer aux acheteurs seniors, mais dans une perspective décentralisée ;</p> <p>e) Demander à certains fournisseurs (incidence DD) de fournir leurs politiques générales en DD ;</p> <p>f) Avantager les fournisseurs ayant pris des initiatives liées au DD si le prix est équivalent aux autres ;</p> <p>g) Établir des critères d'évaluation sur les coûts, la qualité et le service. On pose la base de critères DD dans une perspective macro en lien avec les contraintes imposées par le marché (appendice du chapitre) ;</p> <p>h) Sélectionner le fournisseur dans un premier temps basé sur l'analyse de la valeur en ajoutant dans un deuxième temps des critères DD ;</p> <p>i) Développer une liste de certains</p>	<p>et un échéancier strict sont mis en place. Après écoute et négociation, à défaut de collaboration, l'entreprise se désengage de sa relation commerciale ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise met sur pied des indicateurs de performance DD, récompense et fait la promotion des meilleurs fournisseurs sur les différents forums qui lui sont offerts ; • Ayant à cœur le développement local, l'entreprise travaille à devenir un pôle d'attraction, à recruter des partenaires et à attirer des fournisseurs partageant une vision commune du développement durable, créant du même coup une nouvelle dynamique économique locale. Pour ce faire, entre deux fournisseurs ayant une offre similaire, l'entreprise favorisera le fournisseur le plus susceptible de favoriser le développement local à long terme. <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Se doter d'un code de conduite général traitant d'enjeux globaux ;</p> <p>b) Distribuer aux employés le code de conduite et leur demander d'en faire la lecture ;</p> <p>c) Rechercher des guides d'achats responsables habituellement publiés par les services gouvernementaux et intégrer les principes généraux à sa procédure d'achat. Ex.: Les PME et l'achat responsable publié par Comité 21 ;</p> <p>d) Regrouper certains achats à incidence DD et les distribuer aux acheteurs seniors mais dans une perspective décentralisée ;</p> <p>e) Demander à certains fournisseurs (incidence DD) de fournir leurs politiques générales en DD ;</p> <p>f) Avantager les fournisseurs ayant pris des initiatives liées au DD si le prix est équivalent aux autres ;</p> <p>g) Établir des critères d'évaluation sur les coûts, la qualité et le service. On pose la base de critères DD</p>
---	---	---	---	--

			<p>j) points DD à observer ;</p> <p>Visiter les principaux fournisseurs (à incidence DD) et observer les différents procédés opérationnels.</p>	<p>dans une perspective macro en lien avec les contraintes imposées par le marché (appendice du chapitre) ;</p> <p>h) Sélectionner le fournisseur dans un premier temps basé sur l'analyse de la valeur en ajoutant dans un deuxième temps des critères DD ;</p> <p>i) Développer une liste de certains points DD à observer ;</p> <p>j) Visiter les principaux fournisseurs (à incidence DD) et observer les différents procédés opérationnels.</p>
--	--	--	---	--

Alain Boivin (2012) « Les pratiques d'achats et/ou d'approvisionnement », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 11, FIDES, Montréal

Enjeu 2.5 : Impact sur le développement local

Tableau récapitulatif –L’impact sur le développement local – Jie He, Université de Sherbrooke				
L’organisation peu ou pas concernée	L’organisation réactive	L’organisation accommodante	L’organisation proactive	L’organisation génératrice
L’entreprise fonctionne purement en mode de profit économique. La stratégie de l’entreprise est complètement indépendante/isolée de la réalité de l’économie locale. Les seuls échanges entre elle et l’économie locale se restreignent aux échanges de salaires contre emplois.	<p>L’entreprise ne dispose pas d’une stratégie précise d’intégration à l’économie locale, elle fonctionne plutôt sur un premier éventail de mesures de performance axé sur la rentabilité financière. À l’occasion, elle fait des dons (ou mécénat) à quelques organismes locaux sans but clair d’intégration.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Multiplier les contacts avec l’économie locale pour mieux connaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> la disponibilité des ressources ; les forces et faiblesses de la région ; les opportunités commerciales exploitables. <p>b) Mieux connaître les compétences de ses employés</p>	<p>L’entreprise a une stratégie d’intégration à l’économie locale, mais dans le seul but de mieux atteindre son objectif de rentabilité financière. Les contacts de l’entreprise avec l’économie locale sont élargis aux fournisseurs locaux et aux industries locales en aval, si ces contacts lui permettent de réduire ses coûts.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Privilégier les fournisseurs locaux ;</p> <p>b) assister régulièrement aux activités des chambres locales de commerce pour mieux s’informer sur les stratégies de développement de la région ;</p> <p>c) Favoriser une stratégie d’équité dans l’embauche ;</p> <p>d) En respectant le principe de profit, proposer une rémunération adéquate à ses employés ;</p> <p>e) Mettre en place un programme d’avancement de carrière à ses employés ;</p> <p>f) Organiser ou participer à des formations en lien avec le travail pour ses employés et ses gestionnaires ;</p> <p>g) Engager des stagiaires en formation ;</p> <p>h) Amorcer une première réflexion sur ses parties prenantes et ses impacts sur l’économie locale.</p>	<p>L’entreprise prend en mains ses responsabilités envers l’économie locale. Elle adopte une stratégie de développement en favorisant une meilleure intégration dans le tissu économique et social local. Elle adopte un éventail élargi de mesures de performance pour guider ses intégrations dans l’économie locale. À part la rentabilité financière, elle privilégie l’utilisation des ressources locales et minimise les impacts environnementaux de ses activités.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a. Chercher à mieux intégrer ses activités de production dans le tissu économique local en étudiant une stratégie plus efficace pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Profiter davantage de la disponibilité des matières de production locales ; Augmenter l’efficacité des traitements des déchets ; Réduire les impacts environnementaux négatifs de ses activités productives. <p>b) Accorder davantage d’attention au bien-être de ses employés en offrant</p> <ul style="list-style-type: none"> Un meilleur environnement de travail ; Une meilleure couverture de santé ; Un programme de formation continue adapté ; Un programme et/ou des partenariats visant l’accompagnement et/ou le parrainage de stagiaires en formation ; 	<p>L’entreprise initie les activités pour également améliorer les implications et les intégrations des autres joueurs de l’économie et la société locale dans le but de favoriser la formation d’une relation durable et mutuellement bénéfique à long terme.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Se mettre à l’écoute de la collectivité locale pour mieux comprendre ses besoins commerciaux, sociaux, culturels, et orienter les activités de consommation locale vers un mode plus éco- et socio-responsable.</p> <p>b) Initier et/ou participer activement à des programmes globaux d’aménagement et de développement culturels, du patrimoine et du territoire (e.g. participer activement à la mise en œuvre d’un agenda 21).</p> <p>c) Aider ses fournisseurs et autres sous-traitants locaux à :</p> <ul style="list-style-type: none"> améliorer la qualité de leurs produits ; construire leurs réseaux de ventes ; innover et se perfectionner dans des activités de recherche et de développement ; se coordonner dans la production, l’usage des normes et des technologies, ainsi que dans la gestion des stocks ; pratiquer les mêmes stratégies dans les actions

			<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'avancement de carrière et une aide aux projets personnels de chaque employé. <p>c) Adopter une stratégie de développement technologique qui permet une meilleure performance d'efficacité, une rentabilité financière plus intéressante et un respect plus profond envers l'environnement et le patrimoine local.</p> <p>d) Développer des partenariats locaux (fournisseurs, autres sous-traitants et consommateurs) dans le but de former une relation de collaboration durable à long-terme.</p> <p>e) Développer un programme d'insertion des travailleurs locaux en difficulté.</p> <p>f) Favoriser et faciliter la participation physique des salariés à la vie associative du territoire (culturelle, sportive, insertion, etc.).</p>	<p>organisationnelles et les relations de travail.</p> <p>d) En respectant les opinions et les droits des parties prenantes, l'entreprise diversifie son portefeuille d'activités en investissant dans des projets socialement responsables et durables.</p> <p>e) Appuyer et collaborer activement avec les différentes institutions d'enseignement pour augmenter la qualité de l'éducation et contribuer aux développements technologiques et scientifiques.</p> <p>f) À travers le respect du Développement Durable, utiliser d'une manière éthique son influence pour améliorer et renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'ancrage territorial (faire progresser la valeur économique de sa région) ; • améliorer d'une manière responsable la qualité de vie de la communauté locale.
--	--	--	--	--

Jie He (2012) « L'impact sur le développement local », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 12, FIDES, Montréal

Enjeu 3.1 : Conditions de travail

Tableau récapitulatif – Conditions de travail – Marie-Eve Dufour, Université Laval et Jean-Maurice Trudel, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'organisation possède un minimum de pratiques de gestion des ressources humaines lui permettant de répondre aux lois et normes en vigueur.</p> <p>L'organisation ne se sent pas concernée par les conditions de travail. Celles qui sont en place sont minimales et reposent principalement sur le salaire minimum et ses exigences.</p>	<p>L'organisation dispose de pratiques de gestion des ressources humaines. Un document de base (convention de travail, manuel ou autre forme) encadre les conditions de travail, et son contenu reflète les lois et normes en vigueur.</p> <p>Les conditions de travail, calquées sur le modèle traditionnel, sont conditionnées par une préoccupation de répondre minimalement aux exigences posées par les normes du travail. L'organisation souhaite se positionner de telle sorte à ne pas être en contravention avec les lois et règlements.</p> <p>L'organisation fait connaître les conditions de travail qu'elle propose à ses employés à l'aide d'un document sommaire, en version électronique ou papier.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'organisation produit ou révisé le document portant sur les conditions de travail et le fonctionnement de l'organisation.</p> <p>b) L'organisation diffuse ce document aux employés en version électronique ou papier.</p> <p>c) Un exercice de description de tâches est entamé.</p> <p>d) Selon la taille de l'organisation, établir au moins un comité de relations de travail.</p>	<p>L'organisation adhère à la gestion stratégique des ressources humaines dans une optique de conformité. Les conditions de travail sont comparables avec son secteur d'activité (avantage sociaux, assurances, rémunération) et s'appuient sur l'obligation et les profits.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'organisation sent le besoin de faire connaître régulièrement ses conditions de travail à l'ensemble de ses employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> par des communications verbales émanant des cadres hiérarchiques et intermédiaires ; par des écrits contenus dans des documents officiels venant de la direction. <p>b) Les représentants des ressources humaines organisent des sessions d'information et de compréhension des conditions de travail qui prévalent dans l'entreprise.</p> <p>c) L'organisation instaure un processus de veille sur les conditions de travail et intègre des structures sectorielles sur le sujet.</p> <p>d) Dans un désir de soigner son image, de rassurer ses employés actuels et d'attirer d'éventuels candidats, l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> publicise ses conditions de travail dans ses rapports annuels ; sur son site Web (s'il y a lieu). 	<p>L'organisation offre des conditions de travail supérieures au marché dans l'optique de se distinguer. Le mot d'ordre est innovation.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'organisation entreprend une réflexion approfondie de ses conditions de travail en souhaitant être reconnue comme faisant partie du peloton de tête en la matière. On ne se contente plus de respecter les lois et réglementations, mais on les devance.</p> <p>b) L'organisation exhorte toutes les parties prenantes internes à participer au maintien de conditions de travail supérieures au marché en incluant les syndicats, le cas échéant.</p> <p>c) L'organisation consulte ses employés dans l'optique de sonder les conditions de travail répondant à leurs besoins.</p> <p>d) L'organisation s'assure que ses gestionnaires se tiennent bien au fait des meilleures conditions de travail du marché en mettant sur pied un groupe de veille des conditions de travail.</p> <p>e) L'organisation fait une enquête visant à dresser le profil de ses employés.</p>	<p>L'organisation est un chef de file en matière de gestion des conditions de travail. La qualité de la gestion de cet enjeu est reconnue par toutes ses parties prenantes et même au-delà des frontières de l'organisation. Elle n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration des conditions de travail.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) L'organisation se veut novatrice en la matière, par exemple en proposant des mesures inédites dans les questions de relations travail-famille et dans le processus d'embauche.</p> <p>b) Les conditions de travail sont revues en continu, de sorte à toujours maintenir leur valeur et de les adapter au marché. Toutes les parties prenantes internes sont invitées à participer à cet effort de maintien.</p> <p>c) Dans un milieu syndiqué, l'entreprise établit un réel partenariat avec les représentants syndicaux dans le développement et le maintien de conditions de travail reflétant les valeurs humaines de l'entreprise.</p> <p>d) L'organisation recherche une cohérence entre les conditions de travail.</p> <p>e) L'organisation diffuse ses conditions de travail à l'externe.</p>

Marie-Eve Dufour et Jean-Maurice Trudel (2012) « Conditions de travail : les efforts vers la marque employeur », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 13, FIDES, Montréal

Enjeu 3.2 : Développement des compétences

Tableau récapitulatif – Le développement des compétences – Esther Dormagen, Optim Ressources et Jean-Maurice Trudel, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise n'a pas de pratiques de gestion structurée liées à la formation. Elle offre la formation de base aux employés sur les directives de travail élémentaires permettant d'exécuter les tâches courantes. Il n'y a pas de promotion interne, les superviseurs et gestionnaires sont pour la plupart recrutés à l'externe. Les erreurs humaines sont nombreuses, engendrant un taux de roulement des employés élevé.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Mise en conformité avec la loi sur le 1% ;</p> <p>b) Former ses équipes pour assurer les compétences de base qui entraînent les coûts de non-qualité et d'incidents en SST.</p>	<p>L'entreprise réagit aux exigences de la Loi sur le 1% pour les entreprises ayant une masse salariale de plus d'un million. La formation n'est pas structurée, elle concerne les formations de base requises pour permettre aux employés de réaliser le travail sur le terrain, de la formation pour combler les lacunes des employés et des formations obligatoires pour les professions réglementées (comptables, etc.). Il s'agit d'une formation axée sur les compétences techniques, selon une cartographie de postes de travail, ne permettant pas le développement de compétences autres que celles prévues sur les descriptions de postes, ni la possibilité d'occuper plusieurs postes en cas de besoin.</p> <p>Le développement des personnes n'est pas une priorité, car les employés ont peu d'opportunités de promotion interne et l'entreprise n'a pas de vision à long terme de ses besoins en main-d'œuvre.</p> <p>La formation est vue comme une dépense dont les coûts doivent être contrôlés.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Former les opérateurs sur l'ensemble de la chaîne de production pour qu'ils comprennent les</p>	<p>L'entreprise a mis sur pied des programmes de formation structurés pour les gestionnaires et son personnel technique, permettant de se maintenir compétitifs. Il existe un système simple de suivi des formations. Les plans de formation sont imposés par la hiérarchie et visent surtout à développer les compétences manquantes, mais des formations de gestion, d'encadrement d'équipe, commencent à être plus systématiques dans le plan de formation.</p> <p>Un plan de formation structuré a été mis en place et un système d'évaluation de la performance existe avec des entrevues annuelles. La formation reste sous une forme classique, en salle ou sur l'outil de travail.</p> <p>L'entreprise commence à explorer d'autres formes d'apprentissage. Elle prend conscience de l'importance de développer les compétences collectives et individuelles et de l'avantage stratégique. La formation est vue comme un coût nécessaire pour les formations techniques et comme un investissement dans le succès de l'entreprise pour les formations des gestionnaires.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : identifier les compétences futures</p>	<p>L'organisation a développé une stratégie RH et investit dans l'employabilité de ses employés. Il existe un plan de formation structuré, avec des programmes bien définis selon les métiers (filères marketing, RH, recherche, etc.) et la progression hiérarchique. L'entreprise s'assure que tous les employés reçoivent de la formation de façon régulière de façon à garder leurs compétences à jour, dans une perspective d'amélioration continue et de performance.</p> <p>L'entreprise a un plan de relève. Elle a identifié des individus à haut potentiel et leur offre des opportunités de carrière.</p> <p>L'entreprise responsabilise les équipes dans la recherche de solutions et de mesures d'amélioration. En ce qui concerne les cadres, l'entrevue annuelle est préparée par le gestionnaire et par l'employé qui compare sa propre évaluation avec celle son supérieur hiérarchique. L'entreprise investit dans les universités et filières de formation technique et accueille des stagiaires. Le développement des compétences est vu comme une façon de créer de la valeur pour l'entreprise et retenir les talents.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Plan de développement pour les employés du plan de relève et suivi personnalisé des carrières ;</p> <p>b) Identification des compétences collectives fondamentales de l'entreprise et développement d'une stratégie pour les développer, avec un mélange de formation, groupes de travail, communauté de pratique ;</p> <p>c) Groupes de travail multidisciplinaires sur l'innovation, l'amélioration continue, la résolution de problèmes ;</p> <p>d) Création d'une base de données et d'un réseau interne pour faciliter le</p>	<p>L'entreprise veut être reconnue comme une organisation apprenante, dont les employés sont parmi les plus performants et innovants et qui possède un certain nombre de compétences fondamentales collectives qui la distinguent de ses concurrents. Sa stratégie de développement des compétences est au service de sa vision. Le développement des compétences fondamentales bénéficie d'une approche intégrée des fonctions RH qui interviennent à plusieurs niveaux pour assurer ce développement. L'entreprise remet en question ses façons de faire et implique ses employés dans des processus de créativité.</p> <p>La responsabilité de l'employabilité est partagée entre l'entreprise et les employés qui demandent l'accès à certaines formations selon leurs besoins. L'entreprise a mis en place des processus de partage des expériences. Le plan de développement de la relève et les objectifs de performance ont intégré de nouvelles compétences de planification stratégique liées au développement durable. Les mécanismes de reconnaissance récompensent les bons gestes liés aux objectifs de DD. Elle offre des programmes de développement spécifique pour des public-cibles internes qu'elle veut soutenir (femmes, minorités, etc.) et des opportunités d'expérimenter à l'extérieur de l'entreprise (ex: congé humanitaire). Elle invite ses fournisseurs et autres partenaires, même parfois ses « concurrents » à des formations, par exemple en SST, environnement, processus, etc. A ce stade, l'organisation se tourne vers l'extérieur après avoir solidifié ses pratiques internes et ouvre ses portes lorsqu'elle y voit des bénéfices collectifs. Le département RH donne l'exemple en ayant diminué les impacts environnementaux de ses formations et les concevant de façon écoresponsable. Le développement des compétences est vu comme une façon de créer de la valeur pour</p>

	<p>conséquences de leurs actions sur les autres équipes de l'entreprise ;</p> <p>b) Plan de formation pour les gestionnaires et superviseurs ;</p> <p>c) Mise en place d'un outil simple de suivi de la formation ;</p> <p>d) Création d'un système d'évaluation de la performance pour les gestionnaires et superviseurs.</p>	<p>(court et moyen terme) ;</p> <p>b) Identifier les postes et personnes-clé en vue de l'élaboration d'un plan de relève ;</p> <p>c) Assurer un suivi individuel des compétences pour discussion en entrevue annuelle et établissement d'un plan de formation personnalisé pour les superviseurs et gestionnaires ;</p> <p>d) Développer la promotion et la mobilité internes pour les employés à potentiel ;</p> <p>e) Impliquer les employés dans la communauté.</p>	<p>recrutement et la gestion des carrières (CV en ligne, annonces d'emplois à l'interne...) ;</p> <p>e) Informations aux employés en fin de carrière pour les aider dans la transition de leur mode de vie et de leurs ressources financières ;</p> <p>f) Financement de la mise à niveau des compétences des employés dont l'entreprise se sépare ;</p> <p>g) Formation de base en développement durable ou au moins aux enjeux et objectifs environnementaux de l'entreprise ;</p> <p>h) Intégration des notions fondamentales liées au DD dans les programmes de formation existants, comme le séminaire d'intégration, les formations des gestionnaires et les formations métiers, dans le but de faire changer des comportements et la culture ;</p> <p>i) Campagne de sensibilisation au DD;</p> <p>j) Récompenses pour les bons gestes liés aux objectifs de DD de l'entreprise, ce qui contribue au développement des compétences reliées ;</p> <p>k) Subvention et soutien par des interventions dans les cours des programmes de formation technique ou universitaires qui peuvent fournir des candidats ;</p> <p>l) Stages de tous les niveaux et création d'une pépinière de jeunes talents ;</p> <p>m) Diminution des impacts environnementaux des formations et des processus RH.</p>	<p>l'entreprise, les employés et la société.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Groupes de travail regroupant les différentes fonctions RH, les opérationnels et les partenaires externes pour identifier les compétences-clé actuelles et futures, les localiser dans l'entreprise et à l'extérieur et développer des programmes de développement à l'interne et de recrutement ;</p> <p>b) Focus groupes d'employés pour développer des programmes visant l'équité, la diversité, la diminution de l'impact environnemental, l'implication dans la communauté ;</p> <p>c) Utilisation des outils du web 2.0 et des plateformes virtuelles ;</p> <p>d) Mentorat, parrainage, groupes de créativité, projets multi-équipes ;</p> <p>e) Cliniques internes de résolution de conflits, de problèmes de management ;</p> <p>f) Formation à la planification financière pour les employés ;</p> <p>g) Fixation d'objectifs d'amélioration aux employés ayant suivi une formation et vérifie le retour sur investissement sur le terrain ;</p> <p>h) Congés humanitaires, implication des employés dans des projets communautaires, leur permettant de transmettre leurs compétences dans des associations ;</p> <p>i) Collaboration avec des universités pour développer des filières assurant la relève de leurs métiers et développer des vocations ;</p> <p>j) Collaboration avec les fournisseurs de services RH dans un objectif d'amélioration continue, notamment vers un mode de DD ;</p> <p>k) Engagement dans des programmes de formation de populations défavorisées et dans des social business.</p>
--	--	--	---	---

Esther Dormagen et Jean-Maurice Trudel (2012) « Le développement des compétences », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 14, FIDES, Montréal

Enjeu 3.3 : Participation et relation de travail

Tableau récapitulatif –Participation et relations de travail – Jean-Maurice Trudel, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
Absence de mécanismes de participation des employés aux processus de décisions. L'entreprise ne dispose pas de mécanismes de concertation portant sur les relations de travail.	L'entreprise désigne le représentant des travailleurs et le consulte occasionnellement sur des dossiers concernant les employés. L'entreprise ne dispose que de mécanismes de concertation ponctuels.	Dans un effort de gestion participative, les employés ont des responsabilités accrues dans la prise de décisions concernant les tâches quotidiennes. L'entreprise dispose de mécanismes de concertation identifiables portant sur les relations de travail (présence d'un comité employeur-employés).	L'entreprise reconnaît les représentants des salariés et manifeste son intérêt en les consultants à tous les niveaux du processus décisionnel de l'entreprise (du CA aux différents comités de production).	L'entreprise est un chef de file dans le domaine de la participation et des relations de travail avec ses employés. Les employés sont responsabilisés ou autonomes : ils prennent eux-mêmes les décisions qui les concernent directement, ce qui signifie généralement qu'ils jouissent d'une grande latitude dans presque tous les aspects de leurs tâches.
<p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) L'entreprise fournit le travail et ne se préoccupe pas de faire participer ses membres à sa gestion. Aucun effort particulier n'est fait pour encourager la participation. Le syndicat, s'il y a lieu, est toléré mais aucunement sollicité pour des avis.</p>	<p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Pratiques de consultation sur une base ciblée. Même si les pratiques ne sont pas établies de façon officielle, l'entreprise sollicite les avis de ses membres à l'occasion.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La boîte à suggestions est une pratique commune • L'utilisation de sondages maison peut aussi être mis de l'avant pour des questions qui inquiètent la haute direction et pour lesquelles elle souhaiterait obtenir les opinions ou perceptions de ses membres. 	<p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) L'entreprise sent le besoin de se rapprocher de ses employés et de ses représentants syndicaux dans un effort commun de réalisation des objectifs organisationnels ;</p> <p>b) Mise sur pied de mesures de communication dans les deux sens afin d'inciter les employés à participer plus activement au processus décisionnel ;</p> <p>c) Pratiques de rapprochement avec les syndicats pour les inciter à participer plus activement à la vie de l'entreprise autrement que par la négociation de conditions de travail ;</p> <p>d) Tous les niveaux de gestion font en sorte de solliciter ouvertement les membres de l'entreprise pour participer à la prise de décision. Les membres sont ainsi consultés pour des décisions pouvant</p>	<p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) Des efforts de mobilisation des employés et des syndicats autour d'un projet commun semblent porter la direction de l'entreprise. L'entreprise souhaite s'adjoindre ses employés et leurs représentants, le cas échéant dans le but d'amener les membres à participer à un effort collectif ;</p> <p>b) Élaboration d'un projet commun d'entreprise dans lequel les employés se retrouvent et se sentent impliqués ;</p> <p>c) Pratiques d'implication continues dans les décisions importantes ;</p> <p>d) Pour en arriver à appuyer un projet d'entreprise commun, l'entreprise met résolument l'accent sur des pratiques de : rémunération variable et incitatifs à la performance ; délégation du pouvoir au plus bas niveau possible tout en</p>	<p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <p>a) L'entreprise veut créer un réel partenariat avec tous les secteurs d'activité de son entreprise, de sorte à créer un mouvement de cohésion dans les efforts de chacun. Le but ultime recherché est de partager avec ses employés et représentants syndicaux ses connaissances, ses compétences, son pouvoir ;</p> <p>b) Les principaux acteurs de l'organisation que sont les secteurs financiers, opérationnels, marketing/ventes, management et ressources humaines sont parties prenantes des décisions stratégiques de l'organisation ;</p> <p>c) Accès à un siège au conseil d'administration pour des représentants de l'organisation et/ou des syndicats s'il y a lieu, dans le but évident de concrétiser le</p>

		avoir des répercussions sur ses membres.	reconnaissant le droit à l'erreur chez les responsabilisés (« empowerment ») ; communication transparente entre les parties sur tous sujets pouvant avoir un impact sur les membres ; réalisation de soi avec des mesures qui laissent place à des ajustements dans les facteurs intrinsèques du travail des membres	partenariat avec les employés ; d) Des pratiques d'accès à ce qui est souvent considéré comme territoire protégé par la haute direction (confidentialité) comme les états financiers de l'entreprise ou encore les projets envisagés par l'entreprise où l'aspect humain est présent.
--	--	--	--	--

Jean-Maurice Trudel (2012) « La participation et les relations de travail », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 15, FIDES, Montréal

Enjeu 3.4 : Équité

Tableau récapitulatif –Équité – Éric Charest, ENAP, Jean-Maurice Trudel, Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulière à ce sujet. Aucune mesure précise d'équité évidente dans l'entreprise. On se contente d'éviter les situations les plus évidentes de discrimination directe.	S'il y a lieu, respect mécanique du cadre légal de l'accès à l'égalité et de l'équité en matière d'emploi. L'organisation respecte la Charte des droits et libertés de la personne du Québec au meilleur de sa connaissance, et les obstacles sont abordés au cas par cas. L'organisation, dans le meilleur des cas, dispose d'un système élémentaire de suivi chiffré de son recrutement relativement au sexe et, moins fréquemment, à l'appartenance au groupe des minorités visibles, ou encore à l'origine nationale ou ethnique de ses salariés. Elle ne dispose pas d'une politique claire en matière d'équité salariale; elle se conforme aux exigences de la loi à cet égard (respect de l'égalité salariale et, s'il y a lieu, de l'équité salariale).	On observe un certain engagement des membres de la haute direction en faveur du programme d'accès à l'égalité ou d'équité en matière d'emploi. Les membres de la haute direction commencent à développer une réflexion qui va au-delà de la loi, mais cette réflexion n'entraîne pas de réels changements dans l'organisation. Respect de la charte des droits et libertés de la personne du Québec, en prenant les mesures nécessaires pour éviter toutes formes de discrimination directe. L'organisation demeure plus sceptique par rapport aux questions de discrimination indirecte. L'organisation a procédé à une analyse de son système de dotation et prend des mesures actives pour inciter les membres des groupes sous-représentés dans les effectifs à poser leur candidature. À partir d'un étalonnage des pratiques des principales organisations œuvrant dans le même secteur d'activités, l'entreprise identifie les meilleures pratiques et tente d'implanter celles qui pourraient leur être utiles dans la poursuite de mesures d'équité. L'organisation se conforme rigoureusement à la Loi sur l'équité salariale ; pour ce faire, elle a adopté un système d'évaluation des emplois adapté aux caractéristiques des emplois de son secteur industriel. L'organisation respecte ses obligations en matière d'affichage des résultats de l'équité salariale, mais craint encore une parfaite transparence au niveau salarial.	Engagement des membres de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité ou de l'équité en matière d'emploi se traduit en actions plus concrètes : intégration dans la planification stratégique des ressources humaines des préoccupations de représentation, système d'imputabilité des gestionnaires dans l'atteinte des objectifs de représentation. Le tableau de gestion inclut une panoplie d'indicateurs chiffrés ayant trait aux questions d'équité, etc. Même en l'absence d'une obligation légale, l'organisation peut adopter un programme structuré volontaire d'accès à l'égalité ou d'équité en matière d'emploi. Il existe un souci d'assurer la cohérence des pratiques entre elles : plutôt que de simplement adopter de nouvelles pratiques, l'organisation s'assure de leur complémentarité dans un système intégré et cohérent de gestion des ressources humaines qui est préoccupé d'équité. L'adoption de nouvelles pratiques se fait uniquement à la suite d'un examen consciencieux des effets différenciés de la pratique sur les principaux groupes qui composent les effectifs. Le maintien de l'équité salariale se fait de manière continue : chaque création de postes ou modifications substantielles dans les tâches ou exigences d'un emploi, entraîne une réévaluation du poste afin de procéder à son positionnement salarial. L'organisation fait preuve d'une complète transparence en matière d'équité salariale et met en place un système de révision pour les employés qui croient que leur emploi est sous-évalué ou mal évalué.	L'entreprise veut être reconnue comme un employeur de choix, c'est-à-dire une entreprise qui met à la disposition de ses employés toutes les possibilités de poursuivre une carrière fructueuse à partir de programmes de dotation, formation et développement, gestion de la performance et rémunération et reconnaissance. L'équité en matière d'emploi est transversale à ces regroupements de pratiques GRH. L'organisation fait la promotion de ses manières de faire en matière d'équité auprès des autres organisations du secteur et n'hésite pas à partager son expertise. Les exigences morales et légales de l'équité sont des particularités de l'environnement à prendre impérativement en considération pour comprendre la stratégie de l'organisation.
	1. Activités à mettre en place ou à perfectionner a) Les critères de sélection, les formulaires	1. Activités à mettre en place ou à perfectionner a) Communication aux cadres hiérarchiques de la volonté de la haute direction à promouvoir l'accès	1. Activités à mettre en place ou à perfectionner a) L'organisation mentionne régulièrement dans les documents corporatifs le programme d'accès à l'égalité ou d'équité en matière d'emploi afin que l'ensemble des employés ainsi que les acteurs externes avec lesquels	1. Activités à mettre en place ou à perfectionner a) Les préoccupations d'équité sont transversales dans l'organisation et ont des impacts sur tous les

	<p>d'embauche, les entrevues de sélection sont revus afin d'éliminer les questions illégales en vertu de la Charte.</p> <p>b) Utilisation de formulaires d'auto-identification afin de mieux connaître la composition des effectifs.</p> <p>c) Recours à l'outil d'évaluation des emplois proposé par la Commission de l'équité salariale sans souci d'adaptation de l'outil afin de refléter les particularités du secteur industriel.</p>	<p>à l'égalité ou l'équité en matière d'emploi. L'organisation s'assure que le message soit transmis à l'ensemble des effectifs afin de démontrer l'importance accordée au dossier.</p> <p>b) Analyse du système de gestion des ressources humaines avec un accent particulier mis sur le système de dotation afin d'identifier les effets différenciés sur les principaux groupes des différentes politiques et pratiques, formelles ou non. Ces analyses visent à comprendre les raisons qui pourraient expliquer les sous-représentations constatées dans les différentes catégories d'emplois.</p> <p>c) L'organisation commence à établir des liens avec des ONG afin d'obtenir de l'information sur la situation en emploi des membres des groupes sous-représentés.</p> <p>d) L'organisation se préoccupe davantage des discours sur les bénéfices qui seraient associés à une meilleure représentativité de la population parmi les effectifs et s'interroge sur les moyens à mettre en place pour jouir de ces bénéfices potentiels.</p> <p>e) Activités de sensibilisation des employés qui aborde les questions d'intégration des travailleurs membres des groupes sous-représentés.</p> <p>f) Le système d'évaluation des emplois utilisés afin de réaliser et maintenir l'équité salariale est adapté afin de mieux tenir compte des particularités du secteur, des caractéristiques des principales catégories d'emplois présentes dans l'organisation.</p>	<p>l'organisation est en contact connaissent et comprennent les objectifs du programme et les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs.</p> <p>b) Les stratégies de communication interne facilitent la consolidation du message d'équité dans le système d'emploi.</p> <p>c) Les suggestions et commentaires des employés sur les obstacles potentiels à une pleine participation des membres des différents groupes-cibles sont pris en considération et influencent les plans d'actions.</p> <p>d) Adoption de mesures de soutien qui pourraient avoir un impact positif sur l'attractivité de l'organisation et les taux de rétention (notamment des mesures de conciliation travail-vie personnelle ; des horaires plus flexibles ; des banques de congés, etc.).</p> <p>e) L'organisation diffuse auprès des ONG des informations sur les possibilités d'emploi en leur sein afin de mieux rejoindre les groupes sous-représentés.</p> <p>f) Des efforts sont déployés afin d'assurer la cohérence entre la planification stratégique des ressources humaines, les indicateurs chiffrés d'avancement dans l'atteinte des objectifs de représentation et le système d'imputabilité des gestionnaires de l'organisation en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>g) Les exercices d'évaluation afin d'identifier les meilleures pratiques sont plus sophistiqués : un examen des impacts différenciés des différentes pratiques et politiques identifiées est systématiquement entrepris avant implantation. Également, l'organisation développe une vision plus holistique de son système d'emploi.</p> <p>h) Formation des employés sur les questions de diversité dans la main-d'œuvre afin de sensibiliser les employés aux différences entre les groupes et aux avantages que procurent des équipes de travail diversifiées. Également, formations plus approfondies sur les questions de discrimination systémique et les impacts des préjugés et des stéréotypes.</p> <p>i) Les questions d'équité salariale sont centrales afin de comprendre la logique du système de rémunération global de l'organisation.</p> <p>j) Mise en place d'une structure de révision des décisions en matière d'évaluation des emplois afin de limiter les biais et de répondre aux questions et commentaires des employés.</p>	<p>départements.</p> <p>b) Les dirigeants de l'organisation présentent dans des conférences publiques les stratégies mises en œuvre afin de réaliser les objectifs en matière d'équité dans l'organisation.</p> <p>c) Les stratégies de communication externe permettent de mieux faire connaître aux parties prenantes externes ce que fait l'organisation, et les raisons qui motivent l'organisation à agir ainsi. Ces informations rendent plus attrayantes l'organisation et facilitent l'évaluation des initiatives de l'organisation par des tiers.</p> <p>d) Une documentation complète sur les stratégies en matière d'équité en emploi et d'accès à l'égalité est aisément disponible aux employés, mais également aux parties prenantes externes, par le biais notamment du site web de l'organisation, afin de les assister à faire progresser leur propre organisation.</p> <p>e) Les comités paritaires d'équité en matière d'emploi ou d'accès à l'égalité et de maintien de l'équité salariale ont un mandat élargi et jouent un rôle majeur dans l'organisation.</p>
--	---	---	---	---

Éric Charest et Jean-Maurice Trudel (2012) « Équité », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. 16, FIDES, Montréal

Enjeu 3.5 : Santé et sécurité au travail

Tableau récapitulatif –La santé et sécurité au travail – Michel Pérusse, Lise Desmarais et Jean Cadieux				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
L'entreprise connaît peu ou mal ses obligations ; elle se sent peu ou pas concernée par la SST.	<p>L'entreprise s'inscrit dans une culture de contrôle des pertes. À ce stade, elle perçoit la SST comme une dépense. On fait beaucoup de SST, mais seulement lorsqu'un incident se présente. Le manque de suivi caractéristique d'une gestion réactive fait en sorte que l'entreprise se laisse entraîner par d'autres dossiers urgents. On conteste systématiquement les dossiers SST. Afin de pouvoir progresser en SST, l'entreprise désireuse devra commencer à s'organiser via les actions suivantes visant à réduire les lésions :</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Inspections préventives ; b) Disponibilité des EPI ; c) Mécanismes de protection sur les équipements ; d) Enquête sur les incidents ; e) Formation de base ; f) Système d'information sur les matières dangereuses en milieu de travail (ex. : SIMDUT ou le système harmonisé en cours). 	<p>L'entreprise s'inscrit dans une culture de conformité. Elle ne cherche pas à aller au-delà des standards. Elle mime les pratiques du secteur. En substance, la SST est vue comme un poste budgétaire à contrôler. Les investissements tardent et ne sont réalisés que s'ils sont obligatoires ou si la rentabilité est clairement démontrée à court et moyen terme. On conteste tous les dossiers SST. On admet les responsabilités que si l'on est confronté à l'évidence. Pour progresser, l'entreprise devra admettre l'emphasis sur la responsabilité.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Analyse de l'activité de travail (activité prescrite versus activité accomplie) ; b) Programmes de formation en SST (ex. : sur l'identification des risques, le contrôle et la résolution de problèmes) ; c) Programme d'intégration des nouveaux travailleurs (ex. : formation en SST, parrainage...) ; d) Pause SST de 10 minutes avant le début des activités de travail (contremaître et travailleurs) ; e) Favoriser la communication en vue des actions à prendre : <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des activités de promotion de la santé ; • Semaine de sensibilisation à la SST ; • Les données SST sont communiquées aux employés ; 	<p>L'entreprise prend en mains ses responsabilités et travaille à l'instauration d'une culture en SST et de comportements sécuritaires. Elle amorce une démarche visant une culture d'amélioration continue. Elle tente d'anticiper les problèmes. La SST devient peu à peu un investissement. La cohérence entre le discours et les gestes ont un impact positif sur les comportements des employés. L'entreprise progresse vers le zéro accident. Pour progresser, l'entreprise devra s'investir en SST.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Analyse de l'activité de travail (activité prescrite versus activité accomplie) ; b) Analyse systémique des incidents pour améliorer la SST et la gestion ; c) Mise en place d'outils d'analyse de risques (HAZOP, AMDEC,...) ; d) Mise en place de mécanismes de résolution de problèmes (ex. : Kaisen, groupe de travail, cercle de qualité,...) ; e) Comportements et normes de groupes : <ul style="list-style-type: none"> • La propreté du milieu de travail est l'affaire de tous ; • Activité de sensibilisation en relation avec les comportements sécuritaires (BST-STOP,...) ; • Permettre le dialogue en SST entre les principaux acteurs organisationnels. f) Organise des activités de 	<p>Avant-gardiste, l'entreprise adopte des stratégies de classe mondiale. Toutes les décisions prennent en compte les dimensions de la SST. La SST, c'est sa façon d'être en affaires !</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) L'entreprise intègre la SST d'une façon systémique des aspects de la SST dans tous les volets de gestion de l'entreprise. <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de sa planification stratégique (politique, orientation, objectifs organisationnels...) ; • Gestion des ressources humaines ; • Gestion du changement ; • R&D implique la SST ; • Conception d'équipement implique la SST ; • Gestion de l'approvisionnement (applique sa politique SST à ses fournisseurs) ; • Gestion des sous-traitants.

		<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de l'information entre les employés et la direction ; • Affichage de l'information visible et graphique. <p>f) Implanter des structures en SST :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un comité SST ; • Implantation d'un programme de prévention et de santé ; • Ressources mises à la disposition des responsables SST ; • Groupe de travail sur des problématiques spécifiques. 	<p>g) promotion de la santé ;</p> <p>Formation cadres sur de saines pratiques de gestion (prévention du harcèlement, violence,...).</p>	
--	--	---	---	--

Michel Pérusse, Lise Desmarais et Jean Cadieux (2012) « La santé et sécurité au travail », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 17, FIDES, Montréal

Enjeu 4.1 : Gestion des matières premières et résiduelles

Tableau récapitulatif –Gestion des matières premières et résiduelles - Annie Brassard, Patricia Martin, Claude Vanasse et Samuel Dugast-Delisle du CQDD				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
L'entreprise ne tient aucun registre ni mécanisme de suivi des matières et en dispose au moindre coût apparent.	<p>L'entreprise cherche à réduire la consommation seulement des matières premières dont le coût a un impact significatif sur sa rentabilité. Elle optimise sa production pour éviter les pertes. Elle revend les matières résiduelles qui ont une valeur évidente sur le marché des récupérateurs. Elle destine les autres matières à l'enfouissement.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) trier et identifier les matières résiduelles ; b) faire un bilan des matières premières et résiduelles ; c) se conformer au plan de gestion des matières résiduelles de son territoire ; d) avec l'aide de l'équipe de production, et des schémas de procédés, identifier les potentiels; d'optimisation de sa production en tant que priorités ; e) chercher à réutiliser ou vendre les matières résiduelles. 	<p>L'entreprise suit en continu un système d'information qui lui permet de piloter sa production donc sa gestion des matières, de détecter les écarts et d'y remédier rapidement. Elle organise ses approvisionnements, ses emballages, le transport, l'entreposage avec une préoccupation de temps, d'espace, de conformité, de sécurité et de traçabilité. L'entreprise met en place des procédures à l'intention de ses employés pour s'assurer de leur conformité. L'entreprise nomme souvent une personne responsable des aspects environnementaux. Si cela constitue un avantage économique ou concurrentiel, elle implante une politique et un système de gestion environnementale. Le produit détient un label environnemental s'il permet d'acquérir un avantage concurrentiel sur les marchés.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) implanter un système de gestion environnemental maison ou certifié; b) implanter des mécanismes d'amélioration continue (kaizen, 5s) ; c) ingénierie à valeur ajoutée (Lean) ; d) système d'indicateurs relatif à la production et aux aspects environnementaux ; e) valoriser des co-produits; f) envisager l'utilisation de matières renouvelables, recyclables ou à contenu en 	<p>L'entreprise est en démarche d'innovation et d'amélioration de son bilan environnemental par la réduction mais aussi le choix de matières non toxiques, renouvelables, recyclées, recyclables ou compostables selon les possibilités. En ce sens, elle met en œuvre un plan d'action où sont impliquées les personnes-clefs de la production, de gestion de projet et de recherche et développement. L'entreprise s'inspire des principes d'écoconception pour améliorer son ou ses produits. De plus, elle met à contribution ses fournisseurs, ses clients et d'autres parties prenantes qui peuvent l'aider à progresser. Elle valorise le plus possible ses matières résiduelles qu'elle considère comme des co-produits. L'entreprise communique ses résultats en respectant les exigences d'ISO 14 025 sur les déclarations environnementales qu'elle fait vérifier par une tierce partie.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) consolider la stratégie d'amélioration; continue et y intégrer davantage les employés ; b) Fixer des objectifs de performance environnementale au-delà des standards du secteur; c) utiliser des principes et outils d'écoconception ; d) participer à un réseau de conception de produit, d'innovation ou relatif à la 	<p>Visionnaire, l'entreprise prend l'entière responsabilité environnementale de son produit ou de son service sur l'ensemble de son cycle de vie. Elle entretient un dialogue avec ses PP et conçoit ses stratégies en lien avec leurs perceptions et leurs attentes par rapport à la gestion des matières. Sa stratégie d'affaires est basée sur l'écoconception de ses produits et de plus en plus, elle cherche à dématérialiser ceux-ci sous forme de service. L'internalisation des coûts sociaux et environnementaux et la compensation des impacts de sa gestion des matières sont une préoccupation constante.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) faire de l'écoconception basée sur les résultats d'une analyse de cycle de vie; b) réduire la consommation de ressource à une fraction de son utilisation traditionnelle ; c) rappeler les produits usagers pour les réintroduire dans la chaîne de production ; d) dématérialiser le produit ; e) faire participer les parties prenantes agir à titre de mentor ; f) diffuser les connaissances et l'engagement par une série de conférences ; g) coordonner un concours, un gala ou une fondation dont la mission est la gestion écologique des matières.

		g) matières recyclées ; certification environnementale autodéclarée.	e) performance environnementale; diffuser les connaissances et l'engagement par une série de conférences ; f) acquérir une certification environnementale vérifiée par une tierce partie.	
--	--	--	--	--

Annie Brassard, Patricia Martin, Claude Vanasse et Samuel Dugast-Delisle (2012) « La gestion des matières premières et résiduelles », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 18, FIDES, Montréal

Enjeu 4.2 : Gestion de l'énergie

Tableau récapitulatif – Gestion de l'énergie et efficacité énergétique – Stéphane Bilodeau, Groupe Énerstat inc.				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
L'entreprise considère que l'énergie est un poste de dépenses sur lequel il est peu ou pas possible d'avoir de contrôle. Elle n'est pas concernée ou pas consciente des enjeux internes ou externes reliés à cet élément. Elle ne fait aucun lien entre énergie et environ-nement.	<p>L'entreprise est entièrement centrée sur la réduction des coûts, dans une logique de résultats financiers; les impacts environ-nementaux ou de gestion énergétique ne sont pas vraiment considérés. L'entreprise considère que la consommation de l'énergie est un poste de dépenses à contrôler, et qui doit demeurer sous la moyenne de l'industrie (les apparences sont ici importantes). Il existe peu d'outils de suivi de la gestion de la consommation d'énergie (ex. : factures des fournisseurs d'énergie, outils-maison, etc.), pas de critères d'analyse rétroactive et peu ou pas d'objectifs ou de contraintes transmises à l'interne (pour les opérations). Les projets de réduction de la consommation sont ponctuels, rares, non intégrés à un plan d'ensemble et gérés selon la priorité du moment. À toutes fins utiles, aucun indicateur d'intensité d'énergie n'est utilisé de façon régulière, hormis la consommation d'énergie totale (en \$ et non en kWh ou m³ de gaz).</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bilan énergétique du bâtiment ou du procédé. Système de vérification régulière de la consommation par source d'énergie. (Ex. : système d'information de gestion énergétique : SIGE.) Identification des normes pertinentes aux sources d'énergie utilisées et respect de ces normes. 	<p>À ce stade, la gestion énergétique a évolué et devient plus formelle. Des systèmes permettent de contrôler les coûts de façon régulière. La vérification continue est de mise. Les aspects normatifs sont respectés à la lettre, sans plus. L'énergie est un poste budgétaire à contrôler. Les parties prenantes internes sont impliquées, mais aussi sous « surveillance ». On veut minimiser les coûts, sans porter attention aux parties prenantes externes.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <ol style="list-style-type: none"> Élargissement de la mesure de la consommation d'énergie aux autres secteurs de l'organisation, soit la production (ex. : coûts par unité de production), le transport (ex. : carburant consommé), ventes, marketing et administration (ex. : les déplacements en km, consommation du papier, etc.). Intégration de la gestion énergétique à la gestion générale. Désignation d'une personne ou d'un département responsable de la gestion de l'énergie. Sensibilisation des membres de l'organisation à tous les niveaux quant à l'importance de la gestion de l'énergie (par le département des ressources humaines, communications ou autre pertinent). 	<p>La gestion de l'énergie évolue dans un esprit d'amélioration continue et de prise de responsabilité. À ce stade, l'engagement de la direction envers l'efficacité énergétique est significatif et se reflète dans ses valeurs et ses actes. Consciemment, elle va au-delà des lois, normes et exigences réglementaire et elle effectue des veilles stratégiques afin de se positionner en avance au plan de l'efficacité énergétique dans son secteur. Le développement durable (DD) devient un investissement. Un virage responsable et de collaboration s'amorce vers les parties prenantes internes.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <ol style="list-style-type: none"> Système de gestion permettant de suivre et de prédire adéquatement la consommation d'énergie. Plan d'économie d'énergie pour : <ul style="list-style-type: none"> Les bâtiments. Les déplacements des salariés et professionnels. La logistique, etc. Mesures d'efficacité énergétique : <ul style="list-style-type: none"> remplacer les ampoules à incandescence par des ampoules à basse consommation, utiliser des détecteurs de mouvement afin de limiter la consommation électrique dans les lieux de passage, installer des thermostats électroniques centraux pour limiter la consommation 	<p>À ce stade, l'efficacité énergétique est considérée par la direction comme un élément majeur de sa vision; elle est intégrée à sa mission ou à ses objectifs organisationnels; elle considère cet aspect significatif pour sa contribution à la société, reconnue par les acteurs de son domaine. Avant-gardiste, le DD en matière d'énergie est sa façon d'être en affaire. Transparente au plan du DD, elle est tournée vers la société.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <ol style="list-style-type: none"> Système de gestion permettant de suivre, de prédire et d'améliorer constamment la consommation d'énergie. Intégration dans les processus de gestion des indicateurs d'intensité énergétique comme outils pour en augmenter l'efficacité. Investissement ou participation dans des fonds de technologies vertes ou soucieux d'efficacité énergétique, recherche de partenaires sensibilisés au DD, quand l'entreprise veut investir. Intégration des principes de l'efficacité énergétique dans l'ensemble des fonctions de la personne responsable du DD. Sélection de personnel de direction et de cadres sensibles au DD. Programmes internes encourageant les employés à diminuer leur empreinte écologique, tels que covoiturage, recyclage, etc., y compris dans leur vie

	<p>d) Intégration de la responsabilité du contrôle de l'énergie dans la description de fonction d'une personne en autorité ou d'un département.</p>		<p>d'énergie.</p> <p>d) Mesures pour réduire la quantité de papier utilisé, fermeture des ordinateurs le soir ou usage de minuteriers.</p> <p>e) Mécanisme pour rapporter régulièrement au conseil d'administration les indicateurs d'intensité de l'entreprise, l'évolution de ces derniers à l'interne et une comparaison avec des indicateurs similaires dans la même industrie, lorsque disponibles.</p> <p>f) Programme d'entretien préventif adapté, pour respecter les principes du DD.</p>	<p>personnelle.</p> <p>g) Encouragement à utiliser des véhicules à carburants alternatifs, à basse consommation d'essence ou à faible émissions polluantes ou à s'approvisionner de tels véhicules.</p> <p>h) Projets de démonstrations ou de vitrines liés à l'efficacité énergétique en vue de diffuser à l'externe leurs bonnes pratiques pour inspirer d'autres organisations.</p>
--	---	--	--	--

Stéphane Bilodeau (2012) « La gestion de l'énergie et efficacité énergétique », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 19, FIDES, Montréal

Enjeu 4.3 : Gestion de l'eau

Tableau récapitulatif – Gestion de l'eau – Chantal d'Auteuil, Corporation Bassin Versant Baie Missisquoi				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'eau n'est pas considérée comme une ressource importante : pas de tarification de l'eau ou très peu, utilisation abondante d'eau servant à nettoyer et à évacuer facilement les déchets liquides et solides dans l'entreprise et sur le terrain.</p> <p>1. Activités à mettre en place:</p> <p>a) Localiser les entrées d'eau et les rejets d'eaux usées ;</p> <p>b) S'informer auprès de la municipalité sur les règlements ;</p> <p>c) S'informer auprès des organismes de bassin versant sur les conséquences d'une mauvaise qualité de l'eau ;</p> <p>d) Écrire un cahier des règles à suivre ;</p> <p>e) Transmettre un résumé du dossier de l'eau aux dirigeants ;</p> <p>f) Installer des affichettes pour les employés.</p>	<p>L'entreprise utilise l'eau abondamment que ce soit dans le processus de fabrication ou pour les lavages à l'intérieur et à l'extérieur. Si l'eau est distribuée par la municipalité, on paie la tarification sans se préoccuper de sa qualité. Si l'entreprise est propriétaire de la source d'eau potable, on connaît le règlement sur l'eau potable. Le règlement sur les eaux usées est moins connu surtout avec un branchement au réseau d'égout municipal.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Documenter les usages de l'eau dans l'entreprise. Un tel document de base devrait contenir les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débit d'eau au compteur • Estimation du nombre de litre par mois • État des installations de distribution d'eau et d'égout • Description de la contamination de l'eau rejetée (contaminants potentiels) <p>b) Écrire un cahier des directives pour l'usage de l'eau potable et des eaux usées qui comprennent les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résumé des prescriptions légales • Prescription de changement de comportements • Opérations à effectuer pour s'assurer de la qualité de l'eau potable dans 	<p>L'entreprise possède un programme d'économie d'eau potable qu'elle pourra bonifier en modifiant les appareils et les opérations. L'entreprise connaît le degré de contamination des rejets d'eaux usées qu'elle pourra réduire en identifiant les sources ponctuelles et diffuses de contamination. L'entreprise se préoccupe de la contamination des eaux de ruissellement à l'extérieur des bâtiments et des rejets à l'égout pluvial.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Nommer un responsable de la gestion de l'eau qui effectuera la caractérisation de l'eau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dessiner le schéma du circuit de l'eau dans l'entreprise • documenter les usages de l'eau dans l'entreprise par zone de distribution d'eau (L/jour) et évaluer les endroits problématiques. • caractériser les rejets d'eaux usées selon la méthode prescrite par la municipalité <p>b) Élaborer un programme de correctifs des infrastructures, des appareils et des opérations</p> <p>c) Élaborer un programme de formation des employés</p> <p>d) Dégager un budget récurrent pour effectuer les correctifs et pour la formation</p> <p>e) Établir un système de traitement pour l'eau potable et un système de traitement des eaux usées, si nécessaire.</p>	<p>L'entreprise a installé des compteurs d'eau et des stations d'échantillonnage dans tous les départements afin d'établir un bilan hydrique complet. Elle réduit au minimum son prélèvement d'eau et les contaminants contenus dans le rejet d'eaux usées. Elle contrôle les sources de contaminations des eaux de ruissellement et réduit leur volume.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Établir un bilan hydrique de tous les départements qui doit comprendre: les débits et les quantités pour chaque utilisation de l'eau (domestique, procédé, extérieur et incendie), l'inventaire des appareils sanitaires, les périodes d'utilisation, l'évacuation dans l'égout pluvial ou sanitaire et les fuites.</p> <p>b) Établir le bilan de qualité de l'eau potable fourni dans chaque département (normes du MDDEP) et des eaux usées (normes de rejet à l'égout de la municipalité ou normes du MDDEP et du fédéral, si rejet au milieu)</p> <p>c) Produire un guide pour la conduite d'une vérification de l'utilisation de l'eau</p> <p>d) Élaborer un programme de réduction des volumes d'eau utilisés et de modification des appareils utilisant de grands</p>	<p>L'entreprise détermine des mesures de réutilisation de l'eau, de traitement des eaux utilisées dans l'entreprise, de transfert d'énergie par l'eau. Elle prévoit des méthodes de traitement des eaux de ruissellement. Elle prévoit un réaménagement du terrain de façon à minimiser les surfaces imperméables et de favoriser l'infiltration d'eau dans le sol.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Établir un programme de gestion intégrée de l'eau : eau potable, eaux usées, eaux de ruissellement, prétraitements, recirculation, eaux pluviales, contrôle de l'érosion, végétalisation du terrain, etc.</p> <p>b) Tendre vers le rejet 0 dans les eaux usées, récupérer le plus possible de produits dans les eaux usées et les réutiliser.</p> <p>c) Plan d'action: objectifs spécifiques, mesures pour réduire la quantité d'eau et mesures pour la récupération des contaminants, analyse des bénéfices nets</p> <p>d) Programme de modification des procédés afin d'établir la recirculation de l'eau et les stations de traitements de l'eau.</p> <p>e) Appliquer des solutions novatrices de ralentissement des eaux de ruissellement sur le terrain et éliminer les sources d'érosion</p> <p>f) Mise en place du financement d'un programme de recherche,</p>

	<p>l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opérations à effectuer pour s'assurer du respect des rejets d'eaux usées <p>c) Déterminer un programme de solutions économiques et faciles à appliquer</p> <p>d) Transmettre l'information à tous les employés</p> <p>e) Établissement d'un poste budgétaire pour les dépenses reliées à l'eau</p>	<p>f) Dresser un tableau de bord général de la qualité de l'eau potable et des rejets d'eaux usées avec des objectifs globaux</p> <p>g) Établir un cahier de suivi des usages de l'eau : niveau de formation des employés, les changements de comportement, le contrôle des sources de contamination, la réduction des problèmes de santé, etc.</p>	<p>volumes d'eau</p> <p>e) Élaborer un programme de réduction des contaminants dans les eaux usées</p> <p>f) Produire un plan d'implantation et de financement pour appliquer les solutions</p> <p>g) Développer un programme de participation des employés à la recherche de solutions dans un esprit d'amélioration continue</p> <p>h) Établir un tableau de bord détaillé de la qualité et de volumes de l'eau potable et des eaux usées, incluant les eaux de ruissellement</p> <p>i) S'engager sur des cibles dans le rapport annuel et détailler les actions réalisées</p> <p>j) Diffuser les bons résultats dans le milieu et aux organismes concernés.</p>	<p>d'une veille technologique et de projets pilotes avec les employés</p> <p>g) S'intégrer à un groupe d'entreprises d'application en développement durable ou en partir un dans son milieu</p> <p>h) Tableau de bord complet incluant les analyses coûts/avantages, actualisé périodiquement par l'équipe responsable de la mise en œuvre et suivi par la direction.</p> <p>i) Organiser des activités sociales entre employés et citoyens telles que des journées porte-ouverte</p> <p>j) Établir un programme de financement de projets ou de partenariats locaux</p>
--	--	---	--	--

Chantal d'Auteuil (2012) « La gestion de l'eau », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 20, FIDES, Montréal

Enjeu 4.4 : Gestion des gaz à effet de serre (GES)

Tableau récapitulatif – Gestion des émissions de gaz à effet de serre – François Roberge, Enviro-access inc.				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise ne tient aucun registre sur les émissions de GES et n'entreprend aucune action à ce sujet. Elle n'est pas concernée ou pas consciente des enjeux concernant les GES. Elle ne fait aucun lien entre ses activités et les émissions de GES à l'atmosphère.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Information sur les règlements qui sont en vigueur pour les déclarations GES.</p> <p>b) Identification des sources d'émissions GES et des liens entre les niveaux d'activité et les GES (facteurs d'émissions GES).</p> <p>c) Identification d'une personne responsable de déterminer les liens entre les activités de l'entreprise et les émissions GES.</p>	<p>L'entreprise a mis en place des actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES associées à ses activités sans tenir compte des GES. L'entreprise est entièrement centrée sur la réduction des coûts, dans une logique de résultats financiers. Des projets de réduction des coûts d'opération sont implantés et ils entraînent involontairement des réductions d'émission de gaz à effet de serre. À ce stade, la politique et les interventions de l'entreprise se limitent à améliorer l'efficacité pour augmenter la profitabilité. Il n'y a pas d'outil de suivi des émissions GES en lien avec la consommation des combustibles et des matières. Il n'y a pas d'analyse de résultats de projets en termes de GES. Aucun indicateur d'intensité d'émissions GES ou d'émissions absolues n'est utilisé.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Bilan de la consommation énergétique du bâtiment, des systèmes de chauffage et refroidissement ou du procédé.</p> <p>b) Conversion des consommations énergétiques en émissions GES à l'aide de facteurs d'émissions appropriés.</p> <p>c) Identification des règlements et exigences de déclarations obligatoires et respect de ces exigences.</p> <p>d) Formation d'une personne concernant les facteurs</p>	<p>L'entreprise s'informe des obligations réglementaires visant la déclaration d'émission de GES et les cibles de réductions au cas où elle serait touchée par ces mesures. Des systèmes permettent de contrôler les coûts énergétiques de production de façon régulière. Les parties prenantes internes sont impliquées pour la surveillance des coûts de production mais aussi pour le suivi des obligations réglementaires.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Recherche de modèles ou outils proposés par les organismes réglementaires lorsque ces derniers les rendent disponibles, pour la préparation d'inventaire d'émissions GES.</p> <p>b) Intégration de la comptabilisation GES avec la gestion énergétique et la gestion générale.</p> <p>c) Désignation d'une personne ou d'un département responsable de la comptabilisation GES.</p> <p>d) Sensibilisation des membres de l'organisation à tous les niveaux quant à l'importance de la gestion GES.</p>	<p>L'entreprise produit un bilan carbone partiel (matières premières, processus de fabrication, transport des salariés, etc.). L'entreprise est à la recherche d'innovation prenant en compte la réduction des émissions de GES. Elle a aussi ciblé plusieurs projets de réduction nécessitant plus d'efforts pour l'implantation (ex. : changement de technologie, de logistique, de transport).</p> <p>L'entreprise va au-delà des lois et normes. Elle effectue des démarches spécifiques afin de se positionner en avance en termes d'intensité d'émissions GES dans son secteur.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Collecte et traitement des données permettant de préparer et mettre à jour un inventaire GES en incluant les sources d'émissions directes, indirectes d'énergie et autres émissions indirectes.</p> <p>b) Conversion des données d'activité en données d'inventaire GES à l'aide de facteurs d'émissions.</p> <p>c) Identification de projets possibles de réduction d'émissions GES qui vont au-delà des projets de réductions rapides de coûts :</p> <p>d) Adoption d'une nouvelle technologie plus efficace pour la fabrication ou pour le chauffage.</p> <p>e) Modifications des processus de fabrication, de traitement, d'emballage.</p> <p>f) Utilisation d'énergie</p>	<p>L'entreprise est un chef de file en matière de réduction des GES. Sa performance en termes d'émissions GES et son implication dans la lutte aux changements climatiques font partie de la vision de l'entreprise. Elle fait connaître sa position et ses efforts. Elle encourage l'ensemble de ses parties prenantes à faire des efforts de documentation et/ou de réductions de leurs émissions de GES. Elle travaille à développer et identifier des projets en partenariat avec les parties prenantes.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Système de gestion permettant de suivre, de prédire et d'améliorer constamment la performance d'émissions de GES.</p> <p>b) Utilisation des indicateurs GES dans les processus de prise de décisions stratégiques et opérationnelles.</p> <p>c) Développement d'outils pour évaluer les retombées GES de ses produits tout au long du cycle de vie.</p> <p>d) Identification de projets de réductions GES en partenariat avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantation de projets d'efficacité énergétique chez les fournisseurs. • Adoption de nouvelles technologies chez les fournisseurs de matières ou équipements pour l'entreprise. • Utilisation de matières premières moins émettrices

	<p>d'émissions GES à utiliser.</p> <p>e) Intégration de la responsabilité de suivi et production de rapports sur les émissions de GES de sources directes.</p>		<p>renouvelable ou de biocarburant pour les opérations.</p> <p>g) Changement des matières premières pour d'autres à plus faibles émissions.</p> <p>h) Amélioration de la durée de vie des produits fabriqués et plus faible consommation d'énergie durant leur utilisation.</p> <p>i) Réduction des émissions fugitives et programme d'entretien préventif des équipements.</p> <p>j) Réduction des déplacements des employés et des marchandises.</p> <p>k) L'entreprise fait une analyse des possibilités de réduction d'émission GES et prépare une stratégie GES et un plan d'action.</p> <p>l) L'entreprise s'engage progressivement et publiquement à réduire ses émissions GES.</p> <p>m) L'entreprise produit des rapports sur les résultats obtenus grâce aux projets et les communique aux parties prenantes.</p>	<p>pour la fabrication en amont de l'usine.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'énergie renouvelable, de biocarburant chez les fournisseurs et les distributeurs. • Formation du personnel pour les fournisseurs et les chauffeurs. • Entente favorisant le transport intermodal pour les marchandises. • Utilisation des téléconférences pour les réunions de travail. • Réduction, optimisation des emballages. • Réutilisation ou recyclage avec les partenaires commerciaux et les clients. <p>e) Investissement ou participation dans des fonds de développement de technologies vertes.</p> <p>f) Programmes internes encourageant les employés à diminuer leur empreinte GES, tels que covoiturage, recyclage, etc., y compris dans leur vie personnelle.</p> <p>g) Participation active à des transactions sur les marchés de carbone afin de supporter des projets GES. Atteindre la carboneutralité des émissions résiduelles de GES par l'achat de crédits compensatoires.</p> <p>h) Support et participation active à des programmes encourageant le calcul et l'affichage de l'empreinte carbone des produits.</p>
--	--	--	---	--

François Roberge (2012) « La gestion des gaz à effet de serre », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 21, FIDES, Montréal

Enjeu 4.5 : Gestion d'autres types de pollution

Tableau récapitulatif – Chapitre 22 : Gestion des autres types de pollution				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise ne tient aucun registre sur les émissions de polluants dans l'air, l'eau ou le sol et n'entreprend aucune action à ce sujet. Elle n'est pas concernée ou pas consciente des enjeux concernant les polluants. Elle ne fait aucun lien entre ses activités et les émissions de polluants dans l'environnement ou les nuisances pour le voisinage.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Information sur les règlements qui sont en vigueur sur les rejets de polluants dans l'environnement.</p> <p>b) Identification des sources d'émissions de polluants et des liens entre les niveaux d'activité et les rejets de polluants (taux d'émissions).</p> <p>c) Identification d'une personne responsable de déterminer les liens entre les activités de l'entreprise et les rejets de polluants dans l'environnement.</p>	<p>L'entreprise ne dispose que d'une connaissance de l'historique des événements : déversements accidentels ou réguliers, plaintes sur les odeurs ou le bruit. Quelques corrections ont été amenées afin que les événements ne se reproduisent plus. À ce stade, la politique et les interventions de l'entreprise se limitent à améliorer la sécurité lorsque le potentiel de déversements ou d'émissions de polluants est élevé et que les conséquences sont coûteuses. L'entreprise est entièrement centrée sur la réduction des coûts, dans une logique de résultats financiers. Il n'y a pas d'outil de suivi des rejets dans l'environnement en lien avec le niveau d'activité de production. Aucun indicateur de suivi des rejets n'est utilisé.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Développement d'un processus minimal permettant à l'entreprise d'évaluer les coûts reliés aux plaintes, aux réparations et nettoyages de déversements et aux frais de poursuites, de pénalités ou d'assurance. Minimale, les informations suivantes doivent être colligées: Type d'incident, produit ou équipement impliqués, description des frais encourus.</p> <p>b) Suite à cette analyse, identification des actions minimales de correction qui pourraient éviter la répétition des mêmes événements. Par exemple:</p>	<p>L'entreprise s'informe des obligations réglementaires concernant les rejets de polluants. À ce stade l'entreprise se conforme aux réglementations, mais d'une manière minimale. Des inspections des installations sont menées à intervalles réguliers. L'entreprise dispose d'une documentation partielle sur les impacts environnementaux de ses activités. Des systèmes permettent de documenter une partie des rejets dans l'environnement. Les parties prenantes internes sont impliquées pour la surveillance des coûts de production, mais aussi pour le suivi des obligations réglementaires.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Cueillette d'information sur toutes les réglementations environnementales pouvant la concerner.</p> <p>b) Vérification sur l'obligation de développer des plans de prévention et de gestion des urgences environnementales.</p> <p>c) Préparation de rapports d'émissions de polluants aux ministères et agences concernés, en utilisant les outils suggérés par les organismes réglementaires comme les informations sur l'Inventaire National de Rejet des Polluants, les</p>	<p>L'entreprise dispose d'un bilan complet et détaillé des impacts environnementaux directs reliés à ses activités. L'entreprise est à la recherche d'innovations prenant en compte la réduction des impacts environnementaux. Elle a aussi ciblé plusieurs projets de réduction de rejets à la source nécessitant plus d'efforts pour l'implantation (ex. : changement de technologie, de logistique, de transport). L'entreprise dispose d'un programme de dépollution des sols et des eaux historiquement pollués. Elle implante des mesures proactives afin de diminuer les nuisances sonores, olfactives, visuelles ou qui endommagent les propriétés. L'entreprise va au-delà des lois et normes. Elle effectue des démarches spécifiques afin de se positionner en avance en tant qu'entreprise verte et responsable dans son secteur.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Collecte et traitement des données permettant de préparer et mettre à jour le bilan des impacts environnementaux et des nuisances en incluant les sources sur le site, mais aussi certaines sources en amont et en aval (intrants et extrants).</p> <p>b) Analyse des possibilités de réduction d'émission des polluants et préparation d'un plan d'action. Implantation de mesures de prévention de la pollution qui évitent de générer les nuisances, même celles non prévues par la réglementation.</p> <p>c) Engagement public et progressif (amélioration continue) à réduire ses impacts environnementaux.</p>	<p>L'entreprise est un chef de file en matière environnementale. Sa performance environnementale et son implication dans la lutte à la pollution font partie de la vision de l'entreprise. Elle fait connaître sa position et ses efforts. Elle encourage l'ensemble de ses parties prenantes à faire des efforts de documentation et de réductions de leurs émissions de polluants. Elle travaille à développer et identifier des projets en partenariats avec les parties prenantes.</p> <p>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner :</p> <p>a) Système de gestion permettant de suivre, de prédire et d'améliorer constamment la performance environnementale.</p> <p>b) Utilisation d'indicateurs environnementaux précis et pertinents dans les processus de prises de décisions stratégiques et opérationnelles.</p> <p>c) Développement d'outils pour évaluer les impacts environnementaux de ses produits tout au long du cycle de vie. Éco-conception des produits.</p> <p>d) Identification de projets de réductions des impacts environnementaux en partenariat avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantation de projets d'efficacité énergétique chez les fournisseurs. • Adoption de nouvelles technologies chez les fournisseurs de matières ou équipements pour l'entreprise. • Utilisation de matières premières moins toxiques ou moins rares pour la fabrication en amont de l'usine. • Utilisation d'énergie renouvelable.

	<ul style="list-style-type: none"> • Des projets de réparation d'équipement de sécurité défectueux ou de fuites sont implantés. • Des changements aux procédures qui se sont avérées insuffisantes sont apportés. • Des avertissements sont donnés aux responsables d'accidents. • Les secteurs à risque seront confinés, des bassins de récupération ou des systèmes de captage seront installés. • Les employés devront porter des équipements de protection et suivre une formation adéquate. 	<p>urgences environnementales et les obligations de conformité.</p> <p>d) Communication avec les clients pour évaluer leurs exigences environnementales.</p> <p>e) Des mesures de suivi, de contrôle et traitement des émissions de polluants sont mises en place.</p> <p>f) Désignation d'une personne ou d'un département responsable de la tenue d'un système de gestion des informations sur les impacts environnementaux par activité.</p> <p>g) Tenue d'un registre sur les impacts environnementaux.</p>	<p>d) Implantation de projets impliquant des innovations, des changements technologiques et de logistiques afin de réduire les émissions de polluants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une nouvelle technologie plus efficace pour la fabrication ou pour le chauffage. • Modifications des processus de fabrication, de traitement, d'emballage, afin de réduire les pertes et la consommation d'énergie et de matières. • Utilisation d'énergie renouvelable ou de biocarburant pour les opérations. • Changement des matières premières pour d'autres à plus faible impact ou moins toxiques. • Amélioration de la durée de vie des produits fabriqués et plus faible consommation d'énergie et de matières durant leur utilisation. Produits recyclables et/ou faits à partir de matières recyclées. • Réduction des émissions fugitives et programme d'entretien préventif des équipements. • Réduction des déplacements des employés et des marchandises. <p>e) Production de rapports sur les résultats obtenus grâce aux projets et communication régulière et soutenue aux parties prenantes.</p> <p>f) Implantation d'un système de gestion environnementale reconnu et certifié.</p>	<p>de biocarburant chez les fournisseurs et les distributeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel pour les fournisseurs et les chauffeurs. • Entente favorisant le transport intermodal pour les marchandises. • Utilisation des téléconférences pour les réunions de travail. • Réduction, optimisation des emballages. • Réutilisation ou recyclage avec les partenaires commerciaux et les clients. • Bâtiments LEED. <p>e) Investissement ou participation dans des fonds de développement de technologies vertes et responsables.</p> <p>f) Programmes internes encourageant les employés à diminuer leur empreinte environnementale, tels que covoiturage, recyclage, économie d'eau potable, herbicyclage, compostage, réduction de consommation à la source, etc., y compris dans leur vie personnelle.</p> <p>g) Support et participation active à des programmes encourageant le calcul et l'affichage de l'empreinte écologique des produits.</p> <p>h) Obtention d'éco-logo pour les produits tout au long de la chaîne de valeur.</p>
--	---	---	--	---

François Roberge (2012) « La gestion des autres types de pollution », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 22, FIDES, Montréal

Enjeu 4.6 : Gestion de l'impact environnemental local

Tableau récapitulatif –La gestion de l'impact environnemental local - Carole Villeneuve et Michel Montpetit, CUFE Université de Sherbrooke				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
	<p>L'entreprise ne dispose que d'une connaissance partielle des polluants qui ont un impact environnemental lié à ses actions et ses activités. L'entreprise est centrée sur les aspects économiques de ses activités. Ce stade de maturité indique qu'elle est préoccupée par l'environnement et/ou de son impact environnemental local seulement lorsqu'on lui signale ou si c'est rentable. Au mieux, elle considère les moyens de réduire sa consommation d'énergie ou de valoriser ses résidus pour accroître sa rentabilité.</p> <p>Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Établissement des impacts environnementaux, des sources de pollution et de déchets liés aux activités de l'entreprise en lien avec les aspects réglementaires. b) Identification de pistes de réduction des coûts de consommation et de production et d'atténuation des impacts environnementaux quant aux pratiques actuelles de l'entreprise. c) Identification des nuisances de l'ensemble du périmètre de l'entreprise (bruit, transport, poussière, effluents). d) Formation des membres 	<p>L'entreprise étudie et documente l'impact de ses activités et réalise des initiatives, des travaux et/ou d'ouvrages permettant de diminuer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement. L'entreprise est consciente des réglementations environnementales auxquelles elle est assujettie. Elle entreprend certaines initiatives afin d'éviter les infractions et met en place les mécanismes qui lui permettent de respecter de telles exigences. Elle reconnaît cependant que ces pratiques sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur sa réputation et accorde certains investissements en ce sens. À ce stade, l'entreprise n'affiche pas de processus d'amélioration continue.</p> <p>Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identification et analyse des intrants et des extrants de l'entreprise. b) Identification des pratiques d'acquisition de biens et de services, responsables. c) Intégration de la pensée cycle de vie aux activités de l'entreprise. d) S'informer sur les avantages de l'application des principes de l'écologie industrielle. e) Mise en place d'une structure de gouvernance en environnement et élaboration d'une politique environnementale ou autre forme d'engagement de l'entreprise. f) Établissement d'objectifs d'amélioration, d'un plan 	<p>L'entreprise s'inscrit dans une logique de compensation, elle écoute et favorise les partenariats avec la communauté locale pour préserver l'environnement et la biodiversité. L'entreprise prend pleinement conscience des impacts de ses activités et de leurs effets sur son milieu. Elle est soucieuse de sa performance et implante des technologies plus vertes afin de réduire les coûts de ses activités et de préserver l'environnement. L'entreprise implique ses parties prenantes dans la gestion de ses risques environnementaux et participe au développement de projets et d'initiatives locales. De surcroît, elle est préoccupée par son empreinte environnementale, ses modes de consommation et de production et vise à surpasser les standards minimaux.</p> <p>Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Adhésion aux principes de la Loi sur le développement durable. b) Établissement d'un tableau de bord. c) Mise en place d'une politique d'achat responsable qui favorise l'acquisition de biens et de services auprès de fournisseurs locaux et le suivi des fournisseurs. d) Formation et mobilisation en environnement et développement durable de tous les employés et fournisseurs. e) Mise en place d'une veille technologique impliquant les membres de l'organisation. f) Adoption d'initiatives liées à l'écoconception, l'analyse environnementale/sociale du cycle 	<p>L'entreprise est avant-gardiste et protège la biodiversité. Elle initie et mène des projets qui ont pour objectif de préserver à perpétuité la biodiversité et/ou de restaurer l'environnement sur son territoire. L'entreprise intègre la protection de l'environnement dans sa stratégie d'affaires en tenant compte des impacts de ses activités, des impératifs réglementaires et des retombées significatives dans son milieu. Elle surpasse les normes actuelles et met en place des programmes de consommation et de production durables, des technologies émergentes ainsi que des systèmes visant l'amélioration de la qualité de l'environnement et de la société. Elle est active dans son milieu auprès d'organisations du même secteur et agit avec influence et leadership pour un développement local et territorial viable.</p> <p>Activités à mettre en place ou à perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Prise en compte des principes de la Loi sur le développement durable b) Suivi et révision du tableau de bord. c) Établissement de scénarios de risque et de mesures préventives. d) Intégration systématique de l'écoconception et de l'approche cycle de vie, dont les analyses environnementales et sociales de cycle de vie. e) Programmes visant la santé, le bien-être des employés et la mobilisation. f) Formation de l'ensemble des employés et des fournisseurs au développement durable. g) Programmes d'emplois locaux et de bénévolat. h) Politique ou programme d'acquisition de biens et de services responsable, évaluation et audit des fournisseurs. i) Implantation de technologies émergentes et création de partenariats avec des

	<p>ciblés de l'organisation.</p> <p>e) Identification des attentes et des préoccupations des parties prenantes internes et externes.</p> <p>f) Instauration d'un mécanisme de suivi et de production de rapports liés aux impacts environnementaux des activités de l'entreprise, aux conformités auxquelles elle est assujettie et aux plaintes reçues.</p>	<p>d'action et d'indicateurs de mesure et de performance.</p> <p>g) Identification de synergies avec le milieu.</p> <p>h) Intégration de l'environnement dans les processus décisionnels, de suivi, de contrôle et de reddition de compte de l'entreprise.</p> <p>i) Mise en place d'une veille réglementaire.</p>	<p>de vie et à la responsabilité élargie des producteurs.</p> <p>g) Contribue à la conservation de la biodiversité locale.</p> <p>h) Diminution de l'empreinte environnementale. Développement et gestion de projets intégrant la compensation écologique en lien avec les activités de l'entreprise.</p> <p>i) Divulgence de l'information liée aux engagements, aux objectifs organisationnels, au respect des conformités et à la performance environnementale et sociale de l'entreprise.</p> <p>j) Mise en place de systèmes de gestion et de certifications de type ISO ou autre.</p> <p>k) Obtention d'attestation de type ICI ON RECYCLE ou autre.</p>	<p>entrepreneurs locaux.</p> <p>j) Adhésion aux codes de bonnes pratiques, maintien des certifications et renouvellement des attestations obtenues.</p> <p>k) Mise en place d'une veille réglementaire, technologique et sociopolitique.</p> <p>l) Participation à des comités ou des tables de concertation.</p> <p>m) Présentation des pratiques et développement de réseaux local, national et international.</p> <p>n) Obtention de reconnaissances liées aux pratiques et initiatives responsables.</p> <p>o) Programme de communication responsable et de divulgation de l'information selon les meilleures pratiques et les référentiels reconnus.</p>
--	--	--	--	---

Carole Villeneuve et Michel Montpetit (2012) « La gestion de l'impact environnemental local », *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la norme BNQ21000*. Chapitre 23, FIDES, Montréal