

Une politique de développement durable : pourquoi et comment (2e partie)

Carole Villeneuve fait partie des professionnels de la première heure, au Québec, dans le domaine émergent du développement durable. Elle a travaillé tour à tour chez Cascades, Boralex, Loto-Québec et RECYC-QUÉBEC. À notre invitation, elle explique le rôle d'une politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise.

2e partie : comment intégrer une politique de développement durable dans sa stratégie d'entreprise

Nous avons constaté, en [première partie](#), que l'engagement de la direction constitue en quelque sorte le signal de départ de la démarche de développement durable, dans une entreprise. Dans cette deuxième partie, nous traiterons 1. des principales étapes d'élaboration d'une politique de développement durable; 2. de ses composantes; et 3. de l'importance de son rayonnement auprès de ses parties prenantes.

Par Carole Villeneuve, M. Env.

De nombreuses organisations se sont dotées de politiques environnementales au cours des dernières décennies, notamment par leur adhésion à des systèmes de gestion tels qu'ISO 14 001. Plus récemment, d'autres ont développé une politique d'approvisionnement responsable, ou encore, ont fait évoluer leur politique existante à cet égard.

Nous observons une tendance de plus en plus marquée vers une intégration plus systémique du développement durable, c'est-à-dire que la politique de développement durable comporte des engagements qui se déclinent dans les autres politiques, chartes, codes d'éthique et codes de conduite de l'entreprise. C'est dire que la politique de développement durable devient alors le référentiel de base pour l'ensemble de l'organisation. Elle crée un langage commun avec toutes ses parties prenantes quant aux orientations, à la mise en œuvre et au suivi des pratiques. Elle définit le développement de l'entreprise dans une perspective plus durable ainsi que la mise en place des processus pour y arriver.



Carole Villeneuve, M. Env.

Dans cette deuxième partie, nous traiterons 1. des principales étapes d'élaboration d'une politique de développement durable; 2. de ses composantes; et 3. de l'importance de son rayonnement auprès de ses parties prenantes.

Nous avons constaté, en première partie, que l'engagement de la direction constitue en quelque sorte le signal de départ de la démarche de développement durable, dans une entreprise. Pour réaliser cette politique, certaines étapes préparatoires sont incontournables : d'abord, on doit identifier un responsable et former un comité de pilotage qui assurera la coordination et la réalisation du processus d'implantation, de concert avec d'autres acteurs internes et externes. Ensuite, on recensera et on documentera les pratiques existantes, les normes et autres exigences réglementaires auxquelles l'entreprise est assujettie. Cela permet d'identifier les risques associés aux pratiques de l'organisation et les impacts liés aux activités. D'autre part, cela permet d'établir le niveau de maturité de l'organisation en termes de durabilité. À cet égard, la norme BNQ 210001, lancée au Québec en 2011, fournit des outils facilitant l'établissement d'une autoévaluation selon 21 enjeux en lien avec le développement durable. Pour sa part, la norme ISO 260002, diffusée en décembre 2010, comprend des questions centrales et des références à des domaines d'action associés à la responsabilité sociétale. Un tel exercice sensibilise et mobilise tous les niveaux de l'organisation autour d'un projet concret de transformation plus durable, créatrice de valeurs pour l'entreprise et la collectivité.

Nous voilà donc avec un portrait de l'organisation décrivant le contexte dans lequel elle évolue, la nature de ses activités et une cartographie de ses parties prenantes, internes et externes. Ces éléments d'information jettent les bases qui serviront à l'élaboration de la politique de développement durable. À ce stade, il est souvent bon de consulter les acteurs qui font partie de sa sphère d'influence, pour valider que les enjeux prioritaires cadrent avec leurs attentes et leurs préoccupations. Enfin, il importe d'établir la structure de gouvernance de l'organisation et de préciser les rôles et responsabilités des divers paliers, comités et responsables. Cette structure variera selon le contexte de l'organisation, la taille et les capacités de l'entreprise.

Suggestion d'éléments entrant dans la composition d'une politique de développement durable

Définitions : On définit ce qu'est le développement durable, ainsi que certains termes relatifs à la politique, pour favoriser leur compréhension. On utilise des définitions reconnues, par exemple, les définitions du développement durable énoncées dans le rapport Brundtland en 1987 et dans la Loi sur le développement durable du Québec.

Vision : Elle exprime ce que l'organisation souhaite devenir au terme d'un horizon de planification qui a été préalablement déterminé. La vision apporte une compréhension commune de ce que représente le développement durable pour l'organisation. Elle la guide dans la gestion du changement souhaité.

Champs d'application : Ils définissent la portée de la politique et spécifient les domaines d'activité, de même que les parties prenantes concernées par son application. Par exemple : s'agit-il des activités de fabrication, de distribution, de commercialisation? La politique s'adresse-t-elle aux employés seulement ou aussi aux parties prenantes externes (fournisseurs, partenaires, pouvoirs publics, ONG, consommateurs, citoyens, etc.)

Principes directeurs : Ils orientent les décisions et leur mise en œuvre. Ils sont pris en compte ou ciblés en fonction des activités de l'organisation. Exemples : les principes de la Loi sur le développement durable du Québec, les principes internationaux du Pacte mondial, etc.

Objectifs : Ils doivent être atteignables, mesurables, réalistes et définis dans le temps. Ils désignent aussi les orientations de l'organisation qui sont reliées plus spécifiquement au plan d'action en développement durable, dans le but de maximiser sa contribution.

Engagements : Ils se déclinent sous la forme d'énoncés ou d'objectifs spécifiques. Ils sont liés aux aspects sociaux, environnementaux, économiques, éthiques et de gouvernance des activités de l'entreprise reconnues comme source d'impacts potentiels ou connus. Parmi les engagements, il est souhaitable d'inclure les mécanismes de suivi, d'évaluation, de communication et de reddition de comptes auxquels l'entreprise aura recours pour la mesure de ses actions et la divulgation d'information.

Responsabilités : Elles servent à identifier de qui relève la politique et quels sont le rôle et les responsabilités des divers acteurs concernés par la mise en œuvre, le suivi et la divulgation d'information découlant de l'application de la politique.

Adoption de la politique et date d'entrée en vigueur : La politique est signée par le dirigeant et, s'il y a lieu, adoptée par les membres du conseil d'administration. On y indique la date d'entrée en vigueur.

Révision de la politique : Cet élément est facultatif, mais il renseigne les parties prenantes sur les intentions futures de l'organisation.

Le recours à des ressources qualifiées

Pour élaborer sa politique de développement durable, l'organisation a le plus souvent recours à des ressources spécialisées auxquelles collaborent les acteurs internes. Ces derniers possèdent les connaissances et les qualifications liées à leur domaine, d'où l'importance de leur participation le plus en amont possible de la démarche d'élaboration. L'entreprise peut également faire appel à des consultants ou à des stagiaires issus de programmes d'études en environnement, en responsabilité sociale et en développement durable, pour enrichir leur démarche et prendre part au développement de la politique.

De plus, de nombreux exemples inspirants sont à la portée de tous sur les sites web des sociétés et organismes. De leur côté, les organismes sectoriels et d'affaires organisent de plus en plus d'événements et offrent de plus en plus d'outils pour soutenir la démarche de leurs membres en développement durable. Les rencontres de partage d'expériences avec les pairs s'avèrent aussi des apprentissages stimulants et enrichissants.

Facteurs de succès

Enfin, comme on l'a vu précédemment, une politique de développement durable est un exercice collectif ayant pour but une appropriation commune et une mise en œuvre efficiente. Elle doit donc refléter les objectifs et les engagements réalistes de l'organisation, eux-mêmes fondés sur des principes spécifiques. Et, bien sûr, elle doit être endossée par la direction.

Par ailleurs, la politique de développement durable doit être communiquée à l'ensemble des parties prenantes concernées. On s'assure ainsi d'une compréhension commune des orientations de l'entreprise et d'une participation plus active à la mise en œuvre de la politique. Le suivi des résultats de cette politique, incontournable, crée de multiples occasions pour mobiliser les troupes et partager l'évolution de la performance de l'entreprise, dans une perspective d'amélioration continue.

Vous l'aurez deviné, la cohérence entre le discours et les actions est fondamentale, et c'est un défi important de coordination. Tout aussi essentielles sont les actions de sensibilisation et de formation impliquant notamment les employés, les fournisseurs et les partenaires d'affaires. Elles assurent une transformation organisationnelle authentique, mobilisatrice et transparente.

La réalisation d'une politique de développement durable n'est pas une mince tâche, mais elle constitue un acte éthique et visionnaire de premier plan. Une telle politique encadre les pratiques de l'organisation, orchestre son dialogue avec les parties prenantes et mesure ses progrès, pour son bénéfice et celui des collectivités. 

Norme BNQ 21000 disponible gratuitement par l'entremise du site web du Bureau de normalisation du Québec à www.bnq21000.qc.ca

Norme ISO 260002 disponible sur le site web d'ISO à www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=42546

Information gratuite à www.iso.org/iso/fr/social_responsibility

Direction et orientation :

Guy Belletête

Recherche, rédaction et conception :

Marie Quinty

Révision :

Agnès Billa

Cette publication est rendue possible grâce à la participation financière du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation