

## PAR OÙ COMMENCER?

Par où commencer? *That is the question.* J'ai moi-même de la difficulté à commencer cet InfoDD parce que des recettes, il en existe presque autant qu'il y a d'ouvrages qui traitent du DD et des entreprises. Tentons de nous en inspirer pour développer une démarche qui soit cohérente, simple et flexible.

Avant de s'engager dans une démarche de DD, l'entreprise doit d'abord se poser trois grandes questions :

- 1) Pourquoi je m'intéresse au DD? À cause d'une pression qui m'est imposée du milieu (ONG, opinion publique, législations à venir...) et/ou parce que comme entreprise, j'y vois une opportunité. Ces deux critères, soit la pression ou soit l'attitude de l'entreprise, nous donnent un indice du portrait stratégique de l'entreprise face au DD (voir les 6 stratégies proposées dans le graphique ci-dessous). Et ce portrait nous indique la porte d'entrée du DD dans l'entreprise. Effectivement, on ne proposera pas une approche *d'écologie au bureau* aux Stratèges. Tandis que, dès l'abord, on ne parlera pas de révision de la mission et de la vision aux « Entrants ».
- 2) Quelle est l'utilité de la démarche pour mon entreprise? À titre d'exemple: me donner une valeur ajoutée à court terme; réduire mes risques; améliorer ma compétitivité; influencer le marché...
- 3) Quel sens vais-je donner à la démarche? Une

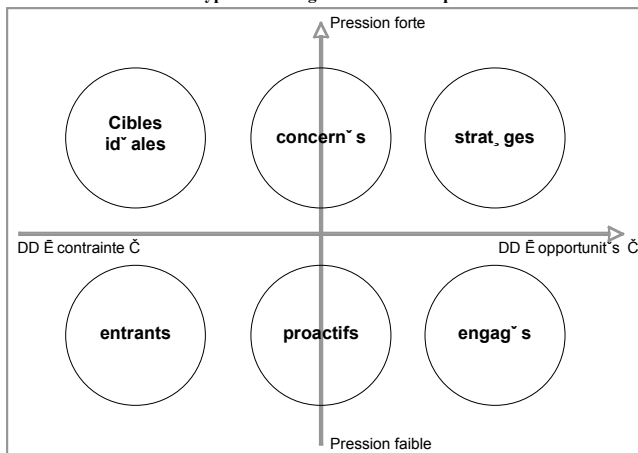
question qui en appelle d'autres: Que signifie pour mon entreprise le terme développement dans « développement durable »? Quelle légitimité du DD vais-je lui reconnaître? C'est-à-dire est-ce que je fais du DD que lorsque mes impacts sont visibles ou seulement lorsqu'ils sont majeurs sur l'environnement? Quelles sont mes priorités sur lesquelles tabler? Comment vais-je envisager le DD à l'interne?...

On comprend qu'à cette étape, l'entreprise n'est pas encore engagée. Elle est au stade de la sensibilisation et du questionnement. Mais cette étape peut être le premier déclencheur. À notre avis, celle-ci peut s'opérationnaliser par la mise en place d'un questionnaire de prédiagnostic, complété par le dirigeant, qui conjuguerait des questions de nature stratégique (comme celles que nous venons de poser) à des questions sur les pratiques internes de l'organisation en matière de DD. Ces dernières questions permettent à l'entreprise d'amorcer une réflexion sur leurs pratiques actuelles en matière de DD.

Il existe de tels diagnostics sur le Web. En voici deux exemples:  
 1. <http://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/living-business/auto-diagnostic>  
 2. <http://www.geodd.net/geodd-208.htm>

Après la sensibilisation, il faut l'engagement de la direction. Comme nous l'avons déjà mentionné à plusieurs reprises dans d'autres InfoDD, c'est la clé de la réussite de toute

Les 6 types de stratégies DD des entreprises



**Les stratèges :** soumises à une pression forte, ces entreprises font du DD une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

**Les engagées :** face à une pression externe modérée, l'adéquation du DD avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie.

**Les concernées :** en réaction aux pressions de l'environnement, le DD est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.

**Les proactives :** l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement DD.

**Les cibles idéales :** une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.

**Les entrants :** face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

démarche d'intégration du DD dans une entreprise. Cet engagement se manifeste, selon nous, de deux façons. La première, en mettant en place une « *supra politique* » dans lesquels les engagements, les principes et les valeurs sont clairement énoncés et écrits. Et la deuxième, en identifiant un ou des porteurs du dossier de DD dans l'entreprise et en entamant un dialogue avec les employés pour les informer, les sensibiliser et les former à la démarche qu'elle entreprend. Autrement dit, c'est le moment de l'implantation d'un leadership et d'une gouvernance autour du DD dans l'entreprise.

Passons ensuite à l'étape du diagnostic complet. Cette étape est cruciale pour avoir une idée claire et objective de ce qu'est concrètement le développement durable dans l'entreprise et pour identifier les zones actuelles et éventuelles de « fragilité » de l'entreprise dans son fonctionnement, dans son secteur et sur son marché. Nous traiterons plus en détail de la question du diagnostic dans le prochain InfoDD.

Ce diagnostic sera utile pour définir les priorités d'action pour l'entreprise. Ces priorités d'action doivent être pensées de manière à suivre une démarche progressive en trois temps d'intégration des pratiques durables au sein de l'entreprise :

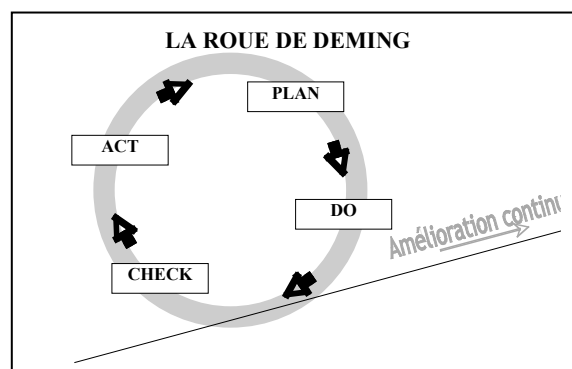
- premier temps: celui de la conformité réglementaire. Ainsi, l'entreprise doit s'assurer qu'elle est conforme aux réglementations existantes. Le programme d'action visera alors à faire des audits de conformité et à engager des actions correctives. À cet égard, des formations peuvent être nécessaires.
- deuxième temps: celui du management des risques. Ici, l'entreprise adoptera une approche plus préventive face à des risques potentiels. On pensera alors à mettre en place des politiques environnementales, un système de management environnemental, des techniques comme la prévention de la pollution ou le recyclage... Ces mesures permettent sans plus de minimiser, voire de prévenir les risques qu'ils soient environnementaux ou sociaux. À ce moment-ci, l'entreprise commence à penser « durable » car elle commence à évaluer l'impact d'une grande partie de ses activités opérationnelles et à procéder aux ajustements nécessaires.
- Finalement, l'entreprise intégrera une approche de management du capital de réputation. C'est l'étape où elle s'ouvre pleinement au DD, notamment en y adoptant une démarche préventive proactive. L'entreprise est ainsi prête à transformer les

défis environnementaux, sociaux et sociétaux en avantage de compétitivité. C'est à ce moment, selon nous, que l'entreprise sera plus en mesure de reconnaître sa mission sous l'angle d'un engagement envers la société. C'est aussi à ce moment qu'elle sera plus encline à développer des pratiques partenariales avec ses parties prenantes (sauf exception d'avec les employés qui doivent être intégrés dès le début de la démarche). « *Les entreprises parvenues à cette étape d'apprentissage cherchent à établir des situations "gagnant-gagnant" avec leurs parties prenantes. Leur réputation comme leur pérennité s'en trouvent accrues.* » Et c'est également à ce moment que le développement durable s'ancre davantage dans les différentes fonctions de l'entreprise via des processus et des stratégies modifiés. C'est maintenant qu'on parle d'elle comme d'une entreprise durable.

C'est dans un dessein de simplicité, de cohérence et de flexibilité que la planification des objectifs et des actions devrait se faire en trois temps. Et cette progression nous apparaît indispensable pour faciliter l'intégration et la « digestion » du DD dans le système de management de l'entreprise. L'atteinte de ces trois étapes caractérise en soi la maturité de l'entreprise dans sa pratique du DD.

La planification et la mise en oeuvre du plan d'action doivent mener à l'évaluation. Les indicateurs à partir desquels repose l'évaluation doivent être pensés au moment de la planification. Et cette évaluation facilitera la tâche de bilan et de « reporting » de l'entreprise ainsi que la révision de ses objectifs et de son plan d'action.

Rappelons-nous que le DD suppose un processus d'apprentissage et d'amélioration continu, tel qu'illustré par la *Roue de Deming* avec son PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Il n'est donc pas une fin en soi. Le Groupe Afnor, une association française de normalisation, a transposé cette



Roue à la démarche d'implantation de pratiques de développement durable dans une entreprise. Il en a dégagé 9 étapes génériques, lesquelles sont classées en fonction du PDCA. Le graphique ci-bas montre ces étapes. Notons que l'étape de la préparation/planification de la *Roue de Deming* correspond aux 6 premières étapes génériques identifiées par le Groupe Afnor; ce qui laisse penser que cette étape n'est pas à négliger. De façon plus détaillée, selon le Groupe Afnor:

« La première étape correspond à la définition des valeurs et de la vision de l'entreprise. [On pourrait y ajouter les principes auxquels l'entreprise adhère. Un tel document correspond, à notre avis, à une "supra politique".] Cette vision [et les principes] va définir le champ des enjeux et des parties intéressées de l'entreprise et va délimiter le périmètre de sa responsabilité.

[Étape 2] L'identification des enjeux est assimilée à un diagnostic, une comparaison entre les obligations réglementaires et les actions volontaires ou encore à travers un benchmark de bonnes pratiques.

[Étape 3] Le mécanisme d'identification des parties intéressées correspond à la recherche puis à la priorisation de leurs attentes et à la mise en oeuvre de processus relationnels.

[La quatrième étape] permet de hiérarchiser les enjeux au regard de l'importance des parties intéressées.

[Étape 5] la révision des valeurs, de la vision et de la politique permet d'enrichir le travail de l'étape 1 en y intégrant le travail réalisé aux étapes 2, 3 et 4.

[Étape 6] A l'issue des étapes en amont d'analyse, les objectifs des enjeux sont déterminés.

[Étape 7] La définition d'un plan d'action et sa mise en oeuvre correspondent à une phase directement opérationnelle. Les actions sont évaluées en terme de coûts, de ressources nécessaires (internes et/ou externes), de planning de réalisation ainsi que leur faisabilité.

[Étape 8] La phase de vérification permet d'estimer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

[Étape 9] La dernière étape permet un retour d'information pertinent auprès des parties intéressées. Ce dernier constitue une donnée d'entrée dans le cadre des revues de direction. »

Soulignons qu'à l'étape 7, des activités de communications internes sont prévues. Il faudrait aussi y inclure, selon nous, des activités de formation (comme à toutes les étapes du processus où celles-ci sont jugées nécessaires).

En guise de conclusion, mentionnons que ce graphique résume bien la démarche qui attend toute entreprise qui décide d'aller de l'avant dans l'intégration du DD dans ses pratiques.

