

Aligner sa stratégie d'entreprise avec la transition verte : par où commencer?

Fiche thématique de la transition verte

Juin 2024

Objectifs

- Comprendre les opportunités que représente la transition pour les entreprises
- Voir la transition sous un angle stratégique et comme un levier de croissance et de création de valeur
- S'assurer de mettre en place les facteurs clés de succès avant de lancer la nouvelle stratégie
- Maîtriser les étapes clés menant à la réussite de sa transition

Synthèse

La transition verte en entreprise peut être abordée de deux façons : par des changements marginaux pour répondre aux nouvelles attentes du marché, ou par des changements stratégiques plus profonds pour obtenir un avantage compétitif.

Pour ce faire, cinq étapes clés sont nécessaires :

1. Réaliser un bilan
2. Analyser les opportunités et les risques
3. Définir les objectifs de transition
4. Élaborer une feuille de route
5. Impliquer activement les équipes

À qui s'adresse cette fiche?

Cette fiche s'adresse à toute entreprise qui souhaite s'engager dans une démarche de transition verte, mais qui ne sait pas par où commencer et ne détient pas l'expertise en interne. Elle s'adresse plus spécifiquement aux petites et moyennes entreprises québécoises, mais peut être utile à toute entreprise de toute taille.

Plus spécifiquement, la fiche s'adresse aux profils suivants :

- Gestionnaires
- Dirigeants ou propriétaires d'entreprises
- Membres de la haute direction
- Membres du conseil d'administration

Saisir les opportunités de la transition verte

Quelle forme peut prendre la transition verte au sein d'une entreprise? La réponse sera différente pour chacune, car elle dépendra de sa stratégie. Certaines entreprises opteront pour une approche progressive et ciblée afin de réduire les risques, en mettant en place des actions telles que la gestion plus efficace de l'énergie, le recyclage des déchets, la promotion des transports en commun pour les employés, etc. Cette démarche est pertinente, notamment au début, pour créer un élan et renforcer l'engagement des équipes, mais elle présente des limites.

Les entreprises qui réussiront à se démarquer et à obtenir un avantage compétitif grâce à la transition seront celles qui parviendront à aligner le plan stratégique de leur entreprise à leurs objectifs de transition : de la conception des produits et services, en passant par la gouvernance et la gestion de l'entreprise, jusqu'à la gestion du personnel et de la chaîne d'approvisionnement.

L'essentiel, lorsqu'on parle d'aligner sa stratégie avec la transition, c'est de revoir son modèle d'affaires pour s'assurer qu'il est en cohérence avec ses objectifs. Par exemple, en visant la carboneutralité, même avec toutes les opérations internes fonctionnant aux énergies renouvelables, le risque d'être accusé d'écoblanchiment persiste si votre produit ou service encourage un comportement de consommation non durable. Il est donc important de prendre le temps de réfléchir à votre nouveau dossier de décision : comment créer de la valeur positive, tant pour l'entreprise (profit) que pour la société et l'environnement, et ainsi capturer un avantage compétitif?

Deux approches à considérer

Développement durable, zéro déchet, économie circulaire, carboneutre, ESG? Quelle stratégie suivre?

Deux approches sont possibles pour saisir les opportunités liées à la transition :

1. Une approche qui cherche à **améliorer la performance sur de nombreux fronts sociaux ou environnementaux**. C'est ce qu'on voit plus souvent dans les grandes entreprises, qui vont se doter d'un plan d'action multi-facettes souvent basé sur un cadre comme les **Objectifs de développement durable (ODD)** de l'ONU ou les **facteurs ESG**.
2. Une approche qui vise à **répondre à un enjeu environnemental spécifique**, par exemple par un produit qui élimine le plastique, dont les matières sont recyclées ou recyclables, qui vise à éduquer un certain public sur les enjeux climatiques, etc. On la retrouve plus souvent dans les entreprises avec un plus petit portefeuille de produits, comme celles que l'on retrouve dans le mouvement **zéro déchet**.

Ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives, mais **identifier celle à laquelle on aspire aide à la conception du modèle d'affaires durable**.



Gérer la transition avec son équipe

Voici cinq facteurs clés de succès qui vous aideront à mener votre transition verte :

1. **Engagement et connaissance des acteurs clés** : Une équipe de direction et un conseil d'administration engagés dans la transition, conscients et informés des risques, des opportunités et des bénéfices¹.
2. **Présence d'une expertise réelle** : Celle-ci peut être interne (un ou plusieurs employés à temps plein), ou sollicitée via un comité consultatif externe si vous n'avez pas les moyens d'embaucher une ressource dédiée.
3. **Développement des capacités** : Au-delà de l'expertise spécifique, il est important de bâtir les capacités, tant au niveau de la direction et du conseil d'administration pour la gouvernance qu'au niveau du personnel pour mobiliser l'engagement et faciliter le changement.
4. **Lien avec la mission** : La communication d'un narratif cohérent entre la nouvelle stratégie et la **mission de l'entreprise** (son utilité sociale) favorise l'adhésion de toutes les parties prenantes. Pas besoin de réinventer la roue!
5. **Approche inclusive** : Il est important de se rappeler que la transition peut s'opérer dans une optique descendante, mais aussi ascendante. Les initiatives de transition écologique ont tendance naturellement à mobiliser le sentiment d'appartenance : profitez-en pour laisser les champions naturels se manifester et écoutez leurs idées.

Zoom sur : atténuation ou adaptation climatique?

En termes d'action climatique, les entreprises peuvent concevoir leur stratégie sous un des deux angles suivants (ou les deux) :

Atténuation des changements climatiques

Les entreprises peuvent y contribuer en diminuant de manière significative leurs émissions de **gaz à effet de serre (GES)** ou en compensant leurs émissions, ou en implémentant des pratiques ou technologies qui séquestrent le carbone de l'atmosphère. Une stratégie axée sur ce type d'action devrait au minimum viser la carboneutralité. On peut penser par exemple aux véhicules électriques ou aux produits durables et réparables.



Adaptation aux changements climatiques

Les entreprises peuvent y contribuer en proposant des produits ou services qui aident les collectivités à faire face aux impacts inévitables des changements climatiques d'aujourd'hui et demain. Ceci peut inclure des activités qui renforcent la résilience des services essentiels (incluant son propre produit ou service) face aux aléas climatiques. On peut par exemple penser à des produits qui facilitent l'accès à l'eau potable, qui limitent la chaleur en milieu urbain, ou même des services d'assurances pour les victimes de catastrophes climatiques.

Idéalement, toute entreprise devrait considérer les deux volets pour ses propres opérations. Cependant, elle peut maximiser ses efforts sur l'un des deux dans le choix de son modèle d'affaires.

Cinq actions pour aligner sa stratégie sur la transition verte :

1. **Faire un état des lieux**

2. **Effectuer une analyse des risques et opportunités**

3. **Fixer ses cibles de réduction d'émissions**

4. **Construire sa feuille de route**

5. **Agir et mobiliser l'engagement**

1. Faire un état des lieux

La première étape implique d'évaluer l'empreinte environnementale globale de votre entreprise, y compris en réalisant un bilan carbone qui couvre au moins les **émissions de portée 1 et 2**, et idéalement les **émissions de portée 3** pertinentes pour le secteur d'activité. Pour approfondir cette analyse, il est recommandé de revoir votre gamme de produits ou services à la lumière de votre nouveau modèle d'affaires souhaité, en tenant compte des critères suivants :

- Génèrent des retombées positives (mission + profit)
- Minimisent les retombées négatives

L'objectif : trouver un équilibre et identifier des ajustements qui peuvent créer une synergie entre ces considérations. Cette étape sert à obtenir un ordre de grandeur et à déterminer quels éléments de nos opérations ont le plus d'impact.

2. Effectuer une analyse des risques et opportunités

Identifiez les principales opportunités ainsi que les risques en lien avec votre environnement d'affaires et évaluez-les en fonction de 1) la probabilité qu'ils se concrétisent et 2) leur impact potentiel sur les parties prenantes et l'entreprise.

Opportunités à considérer :

- Produits et services innovants
- Nouveaux marchés
- Fidélisation des clients
- Image de marque et sentiment de fierté
- Accès aux financements
- Nouveaux partenariats stratégiques

Risques à considérer :

- Normes sectorielles et réglementation
- Exigences des clients et employés
- Rareté et coût des ressources
- Coûts d'assurances
- Bris de chaîne d'approvisionnement

3. Fixer ses objectifs et ses cibles

La définition des objectifs et des cibles de la démarche de transition sont des étapes préliminaires : le plus tôt ils seront fixés, le plus de clarté vous aurez sur les initiatives à mettre en place.

Qu'est-ce qu'un objectif?

Les objectifs devraient représenter ce que vous cherchez à accomplir à long terme et ainsi guider toutes vos décisions de nature stratégique. Par exemple, la majorité des entreprises visent un objectif de carboneutralité pour 2050 ou plus tôt; c'est ce que les gouvernements visent à atteindre.

Qu'est-ce qu'une cible?

Les cibles servent d'indicateurs intermédiaires pour suivre la progression vers l'accomplissement des objectifs finaux. Toute cible devrait être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporelle (SMART). Il est conseillé de fixer des échéances ne dépassant pas cinq ans pour garantir une responsabilité immédiate. Idéalement, les cibles de réduction des émissions de GES, exprimées en pourcentage de réduction, devraient être **alignées sur les données scientifiques** pour respecter collectivement le seuil de réchauffement planétaire de 1,5 °C.

Qu'est-ce qu'une année de référence?

Chaque cible de réduction des émissions de GES doit être associée à une année de référence. Cette dernière devrait être relativement récente, car l'entreprise doit disposer des données pour cette année-là afin de pouvoir comparer les performances au fil du temps. Si vous n'avez pas encore fait votre premier bilan carbone, il convient tout à fait d'attendre quelques années pour avoir un portrait représentatif de vos émissions avant de fixer vos cibles formelles. Cela n'empêche pas de prendre action dès aujourd'hui pour autant!

4. Construire sa feuille de route

Comme la transition écologique est multidimensionnelle, vous aurez certainement plusieurs domaines d'action à travailler : bâtiments, transports, gestion des déchets, recherche et développement, approvisionnement, gestion des ressources humaines ou d'autres domaines spécifiques à votre secteur.

Dans votre feuille de route, définissez des grands chantiers avec des objectifs plus larges, accompagnés d'actions spécifiques, d'indicateurs de suivi, d'assignation des responsabilités, d'un horizon temporel pour atteindre des cibles précises, et de niveaux de priorité.

La priorisation des actions devrait suivre la hiérarchie suivante pour une décarbonation efficace :

- **Éviter** – Repenser les processus pour éliminer certaines sources d'émissions
- **Réduire** – Optimiser les équipements et façons de faire pour réduire la consommation énergétique nécessaire
- **Compenser** – Faire l'achat de crédits carbone pour compenser les émissions inévitables

Dans la première année, priorisez les actions facilement atteignables qui créeront un momentum et rendront le progrès visible : cela renforcera le moral des troupes!

Voir un exemple partiel de feuille de route à la page suivante. 

Chantier	Action	Cible	Qui	Priorité
Réduire la consommation énergétique du bureau	Acheter des équipements informatiques éco-efficients	100 % des ordinateurs achetés certifiés Energy Star d'ici 2025	Services TI	★★☆☆☆
	Faire un suivi de l'utilisation de la climatisation et du chauffage	Réduire la consommation énergétique liée au chauffage et à la climatisation de 15 % d'ici 2026	Entretien	★★★★☆
	Améliorer l'isolation des fenêtres		Entretien	★★★★☆
Encourager les transports à faible empreinte carbone	Politique pour les déplacements d'affaires	Politique mise en application – janvier 2025	RH	★★★★★
	Offrir le remboursement de la passe mensuelle de transport en commun ou BIXI	35 % des collaborateurs utilisent les transports en commun ou actifs	RH	★★★☆☆
Diminuer et mieux gérer les déchets	Recycler les batteries et équipements électroniques	100 % des batteries et équipements électroniques en fin de vie envoyés à l'écocentre	Services TI	★★★★☆
	Compostage des déchets organiques	50 % des bureaux ont accès au compostage en 2026; 100 % en 2030	Entretien	★★★☆☆
	Remplacer les objets jetables par des alternatives réutilisables pour les événements	35 % moins de déchets issus des événements d'ici 2027	Admin.	★★★☆☆
Intégrer les changements climatiques aux mécanismes de gouvernance	Donner des objectifs liés à la transition à tous les gestionnaires	100 % des gestionnaires ont au moins un objectif de transition en 2025	RH	★★★★☆
	Lier la rémunération variable des directeurs et directrices à la performance climatique et environnementale de leurs équipes	15 % du bonus lié à la performance environnementale en 2026; 25 % en 2030	RH	★★★★☆
	Révision des indicateurs environnementaux à l'ordre du jour des rencontres de la direction et du CA	Indicateurs communiqués et partagés à toutes les rencontres	PDG	★★★★★

5. Agir et mobiliser l'engagement

La mise en œuvre de la feuille de route devrait être accompagnée d'une série d'activités pour maximiser les chances de réussite de la stratégie de décarbonation :

- Commencer doucement, avec une **implémentation progressive**, pour ne pas brusquer les équipes internes et les parties prenantes externes.
- Mettre en place un **canal de communication bidirectionnel** pour recevoir les idées, les commentaires, les rétroactions et s'ajuster en conséquence.
- **Identifier les champions** : Qui sont les personnes, dans l'équipe interne mais aussi peut-être à l'externe, qui sont les mieux placées et les plus motivées à porter les projets et les mener à terme?
- **Faire un suivi régulier et communiquer les avancées** sur les projets de façon fréquente, pour encourager les troupes et reconnaître les progrès accomplis.
- Offrir des formations, rédiger des guides, partager des outils pour **faciliter l'appropriation des nouveaux outils et pratiques**.
- **Assurer un suivi à diverses échelles** : individuelle, d'équipe, de département et de l'ensemble de l'entreprise.

Étude de cas



Une firme d'architecture et design engagée dans la transition

En tant que firme de services, Groupe Marchand Architecture Design (GMAD) a une empreinte carbone directe plutôt limitée. Son bilan carbone a tout de même permis de tirer plusieurs leçons pour **aligner davantage ses pratiques quotidiennes avec son engagement envers la durabilité**, notamment sur le plan des pratiques de transport de ses employés, plus grande source d'émissions directes. Ainsi, l'entreprise encourage ces derniers à adopter le transport actif en mettant à leur disposition un stationnement pour vélos intérieur et des vestiaires gratuits.

Le plus grand potentiel d'atténuation des changements climatiques de la firme se situe cependant dans son expertise. Son ambition est ainsi de « **concevoir des bâtiments et des espaces qui redonnent aux villes et aux citoyens pour les générations à venir** ». La firme se donne ainsi comme devoir de sensibiliser ses clients aux bienfaits du développement durable; elle a notamment participé à la conception technologique d'un quartier sherbrookois entièrement alimenté par une boucle énergétique utilisant, entre autres, les rejets thermiques de l'Institut quantique de l'Université de Sherbrooke pour répondre aux besoins en chauffage. Ce projet innovant contribue ainsi à la décarbonation des services grâce à la valorisation des rejets thermiques.

N'ayant pas toute l'expertise environnementale en interne, l'entreprise s'est dotée de partenaires pour maximiser la valeur économique, sociale et écologique des projets, par exemple pour l'application des principes de la certification LEED, une référence connue pour la durabilité des bâtiments.

Définitions

Atténuation ou adaptation aux changements climatiques

Les projets d'atténuation des changements climatiques visent à réduire l'ampleur de ces changements en limitant ou en éliminant les gaz à effet de serre présents dans l'atmosphère. En d'autres termes, l'atténuation consiste à prendre des mesures pour minimiser l'impact négatif des activités humaines sur le climat en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Les projets d'adaptation aux changements climatiques, quant à eux, consistent à prendre des mesures pour s'adapter aux conséquences inévitables des changements climatiques et à réduire la vulnérabilité des sociétés et des écosystèmes face à ces impacts.

Carboneutralité

La carboneutralité est un état où les émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère sont compensées par des actions de réduction ou de retrait équivalentes. Il y a des divergences d'opinions sur les approches admissibles pour compenser ces émissions. Deux options sont envisageables : le captage et la séquestration du carbone de l'atmosphère dans le sol (par des moyens naturels ou technologiques) ou l'utilisation de crédits carbone.

Cibles fondées sur la science (*Science-based targets*)

Cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises qui sont compatibles avec l'objectif global de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C. Le SBTi (Science-based targets initiative) est une initiative qui fournit une validation indépendante des cibles des entreprises et vise à promouvoir les meilleures pratiques en termes de réduction des émissions de GES et d'objectifs de carboneutralité.

Écoblanchiment (*greenwashing*)

Recours à des informations inexactes ou trompeuses dans les activités de communication et marketing d'une entreprise par rapport à l'impact environnemental de son produit ou service.

Facteurs ESG

Série d'indicateurs qui portent sur la performance environnementale (E), sociale (S) et de bonne gouvernance (G) de l'entreprise, utilisés principalement dans le milieu financier pour guider les choix d'investissement responsable des institutions financières.

Gaz à effet de serre (GES)

Gaz qui contribuent à retenir la chaleur près de la surface de la Terre. Ils peuvent être d'origine naturelle ou anthropique (issus des activités humaines). Les GES les plus présents dans l'atmosphère sont le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), le protoxyde d'azote (N₂O) et l'ozone (O₃). On estime que près de 80 % des émissions de gaz à effet de serre d'origine humaine proviennent de la combustion de combustibles fossiles et de divers processus industriels.

Mission d'entreprise

Énoncé qui décrit qui vous êtes en tant qu'entreprise – pourquoi vous existez, ce que vous faites, comment et où vous le faites, et qui sont vos principaux clients. En bref, la mission devrait résumer l'utilité sociale de l'entreprise (sa raison d'être), c'est-à-dire l'apport positif voulu qu'ont ses activités sur la société.

Modèle d'affaires (durable)

Le modèle d'affaires est un schéma qui décrit les liens entre les divers aspects de l'entreprise pour expliciter comment celle-ci crée de la valeur. Le modèle d'affaires durable, quant à lui, rajoute une couche pour considérer non seulement la valeur créée pour les clients, mais aussi la valeur que l'entreprise crée et détruit pour toutes ses parties prenantes, incluant la nature.

Objectifs de développement durable (ODD)

Série de 17 objectifs et 169 cibles qui « donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous » et qui ont été adoptés en 2015 dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations-Unies.

Émissions de portée 1, 2 et 3

Portée 1 (émissions directes) : Émissions liées à la combustion de sources d'énergie fossile (gaz naturel, mazout, propane, essence, diesel) et émissions fugitives ou issues des procédés industriels

Portée 2 (émissions indirectes) : Émissions liées à la consommation d'électricité

Portée 3 (émissions indirectes) : Émissions liées aux activités dans la chaîne de valeur de l'entreprise (fournisseurs, distributeurs, clients, consommateurs finaux). Exemples (liste non exhaustive) :

En amont

- Trajets domicile-travail des collaborateurs
- Télétravail
- Voyages d'affaires
- Déchets générés
- Fabrication des matières premières/biens achetés
- Transport des matières premières/biens achetés

En aval

- Transport et distribution des biens finis
- Utilisation des produits vendus par les consommateurs
- Déchets générés par les produits en fin de vie
- Investissements

Zéro déchet

Mouvement de consommation et de production qui vise à réduire le plus possible la consommation de ressources vierges et l'envoi de déchets au dépotoir. Pour les entreprises, il existe des certifications pour témoigner de la production zéro déchet. Généralement, il est admis qu'une entreprise qui réduit ses déchets de 90 % (sous diverses façons pour les éviter ou les traiter pour réutiliser la matière) peut se considérer zéro déchet.

Ressources complémentaires

[Guide pratique pour entreprendre une démarche de décarbonation](#) (FCCQ & Dunsky)

[Lignes directrices](#) et [études de cas](#) pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable chez les PME (CPA Canada)

Outils pour concevoir un modèle d'affaires durable : [Matrice du modèle d'affaires responsables](#) ou [Flourishing Business Canvas](#)

Sources

1. Québec Net Positif (2023). « [Baromètre de la transition des entreprises du Québec](#) », étude réalisée par la firme Léger pour Québec Net Positif.

Autres sources

Centre québécois de développement durable. « [Quand le développement durable s'invite dans la matrice du modèle d'affaires](#) », article rédigé pour le Fonds Écoleader.

CPEQ (2023). « [La décarbonation et l'atteinte de la carboneutralité en entreprise](#) ».

Hutchinson, Rich et collab. (31 août 2021). « [Six Steps to a Sustainability Transformation](#) », BCG.

Pineau, Pierre-Olivier & Hulin, Charlotte (2024). « [Trajectoires d'émissions en entreprise : Réduire les GES et saisir les opportunités de croissance](#) », HEC Montréal et KPMG.

On progresse mieux ensemble

Les changements climatiques sont sans contredit l'enjeu le plus important de notre époque et la science est sans équivoque : l'heure est à l'action. Les grands centres urbains, en raison de leur concentration de population et d'activité économique, ont un rôle névralgique à jouer dans les efforts pour limiter le réchauffement de notre planète.

convertgence met à la disposition des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs des ressources, des services, de la formation, des outils et de l'accompagnement spécialisés pour les aider à réduire leur empreinte carbone.

Découvrez tout ce que convertgence peut offrir à votre entreprise pour l'aider à amorcer ou à accélérer sa transition verte!



Balados



Webinaires



Boîte à outils

Visitez notre site Web
pour plus d'informations :

[convertgence | CCMM](#)



Codéveloppée avec :



En association avec :



En collaboration avec :



Présentée par :



Avec la participation
financière de :

