

## Balados pour CPA : Voir demain

### Saison 4, épisode 4 : Les changements durables, une priorité en période de volatilité?

**Neil Morrison** : Bienvenue dans Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison.

La saison dernière, nous avons vu comment les CPA pouvaient contribuer à la transition vers la durabilité. Nous nous sommes entretenus avec Janice Tran, à la tête d'une entreprise qui transforme en électricité la chaleur excédentaire issue des procédés industriels. Nous avons également rencontré Bettina Pierre-Gilles, qui aide les producteurs d'énergie traditionnels à intégrer les énergies renouvelables à leurs activités. Tous deux ont parlé du fait qu'il était difficile de vendre l'idée aux entreprises, mais ils ont aussi évoqué un changement de mentalité au cours des dernières années.

Les entreprises s'ouvrent à la durabilité, allant même jusqu'à faire appel à des experts du domaine. Mais ça, c'était avant que l'inflation batte des records et que le spectre d'une récession se profile à l'horizon. Du jour au lendemain, une réticence à la prise de risques et à la nouveauté est apparue. Dans notre dernier épisode, le PDG du Cirque du Soleil, Stéphane Lefebvre, s'est dit en faveur d'une approche prudente face à l'incertitude extrême.

Et si votre travail consistait justement à amener les entreprises à se réinventer, à repenser leurs façons de faire? C'est le cas de Priyanka Lloyd, directrice générale de Green Economy Canada, un organisme sans but lucratif qui aide les entreprises dans la réalisation d'objectifs de durabilité. Et ce qui la garde éveillée la nuit, c'est l'importance d'atteindre ces cibles, même lorsque l'environnement économique est d'une volatilité exceptionnelle.

**Priyanka Lloyd** : Ce qui m'empêche de dormir la nuit, c'est la façon d'amener les 1,2 million d'entreprises canadiennes à vraiment prendre des mesures concrètes pour réduire leurs émissions et gagner en résilience.

**Neil Morrison** : Disons que je dirige une petite entreprise. Pas particulièrement énergivore, mais quand même. Qu'est-ce que vous me diriez pour me convaincre de me lancer?

**Priyanka Lloyd** : Avant, la conscience environnementale était un beau plus en affaires, mais maintenant, c'est devenu une priorité. Le monde évolue. Comme je l'ai déjà dit, dans le virage carboneutre qui s'opère actuellement, les entreprises ont deux choix : y participer ou être laissées pour compte. Dans le deuxième cas, il faut savoir qu'il y a un prix réel à payer. La tarification de la



pollution par le carbone devrait atteindre 170 \$ la tonne d'ici 2030. Si les entreprises ne commencent pas maintenant à réduire leurs émissions, leurs finances s'en ressentiront.

Maintenant, si on regarde du côté des occasions, nous savons que la réduction des émissions peut aussi contribuer à diminuer les coûts d'exploitation. Dans le contexte inflationniste actuel, chaque dollar que l'on économise est un dollar que l'on peut investir ailleurs. Les Y et les Z cherchent des entreprises qui partagent leurs valeurs. Ils travaillent non seulement pour avoir un revenu, mais pour servir une mission. Ainsi, les entreprises qui adoptent des pratiques durables peuvent attirer et retenir ces talents. Et puis, nous commençons à voir que les investisseurs et les gouvernements veulent s'associer à des entreprises qui comprennent les risques que posent leurs activités sur le climat et qui s'assurent d'avoir de bonnes pratiques en place.

Bref, les pratiques durables sont simplement une meilleure façon de faire des affaires. Plus tôt les entreprises s'en rendront compte et apporteront les changements nécessaires, plus elles pourront en profiter.

**Neil Morrison** : Avant la pandémie, dans quelle mesure étai-je réceptifs à ce que vous disiez?

**Priyanka Lloyd** : Je dirais qu'il y a deux camps. Il y a les entreprises qui sont conscientes des risques pour l'environnement et des mesures qu'il faut prendre pour les éviter. Avant, je pense que les gens voyaient la lutte contre les changements climatiques comme la bonne chose à faire, mais sans plus. La pandémie n'aurait fait qu'accroître cette nécessité d'agir. Récemment, nous avons observé une augmentation des phénomènes météorologiques. Il y a la Conférence des parties, où, chaque année, les dirigeants mondiaux parlent des progrès réalisés dans la lutte contre les changements climatiques. Ce qui ressort de plus en plus, c'est que nous ne progressons pas assez vite. Même les médias en parlent.

Je pense que l'urgence d'agir s'est accrue, alors qu'avant la pandémie, ce n'étaient qu'une poignée d'entreprises tournées vers l'avenir qui s'y mettaient. Mais même maintenant, les 1,2 million d'entreprises au Canada, en grande majorité, commencent à peine à comprendre qu'elles auraient intérêt à s'intéresser à la question. C'est un domaine tout nouveau. C'est encore très abstrait. Les changements climatiques, les émissions de gaz à effet de serre : de quoi parlons-nous vraiment ici, et en quoi les activités courantes d'une entreprise sont-elles concernées? Il y a énormément d'éducation à faire, et les entreprises commencent à ressentir de la pression à cet égard.

Je dirais que même au cours de la dernière année, des entreprises se sont tournées vers nous parce que leurs gros clients, comme Walmart ou Postes Canada, intégraient des objectifs de durabilité à leur chaîne d'approvisionnement. Elles ne comprenaient pas ce qu'elles devaient faire pour se conformer aux exigences qu'on leur imposait. Nous les aidons dans cette démarche. De

plus en plus d'entreprises seront confrontées à cette pression. Il est donc bon qu'elles commencent à prendre la question vraiment au sérieux.

**Neil Morrison :** Je me demande si l'incertitude à laquelle nous sommes confrontés fait en sorte que les entreprises sont frileuses à l'idée de prendre des risques et d'essayer quelque chose de nouveau. Et c'est justement ce que vous cherchez à faire : amener les gens à faire quelque chose de nouveau, à changer leur mentalité en affaires. Avez-vous constaté un sentiment de recul dans ce contexte d'incertitude?

**Priyanka Lloyd :** Tout à fait. Le climat économique est très difficile. Tout coûte cher. Au sortir de la pandémie, l'endettement est très élevé, surtout du côté des petites entreprises. En raison de la pénurie de main-d'œuvre, de nombreuses entreprises voient leur capacité amoindrie. Nous avons vécu tellement de choses. Donc oui, je pense que pour certaines entreprises, il y a cette impression que ce n'est peut-être pas le moment, qu'il y a d'autres feux à éteindre.

Mais pour d'autres, comme je l'ai dit, c'est tout le contraire : elles ont senti que la conjoncture était propice à des changements. Laissez-moi vous donner un exemple bien concret : pendant la pandémie, nous nous sommes habitués au télétravail et nous nous sommes rendu compte que ce n'était peut-être pas nécessaire de faire la navette entre le bureau et la maison tous les jours. Or, le transport représente 25 % des émissions de gaz à effet de serre au pays.

Si nous réduisions les déplacements et les voyages d'affaires, non seulement le bien-être des employés augmenterait, mais les finances de l'entreprise s'en porteraient mieux. Les frais de transport diminueraient parallèlement aux émissions de GES.

Je pense que tout compte fait, on n'a pas besoin d'avoir pour motivation la lutte contre les changements climatiques, ou bien la responsabilité sociale d'entreprise. Le fait d'aborder son entreprise sous l'angle de la durabilité permet de déceler les occasions de réduire les coûts ou de renforcer ses effectifs. Ça peut être une solution à certains autres problèmes. Mais les gens ne le savent peut-être pas, parce que c'est nouveau pour eux.

**Neil Morrison :** On dirait que votre approche auprès des entreprises a légèrement changé en raison de la pandémie et de ses enseignements, notamment sur le plan du télétravail. Comment avez-vous adapté votre discours à l'incertitude qui règne?

**Priyanka Lloyd :** Oui. En fait, les entreprises n'ont pas à essayer de tout faire en même temps. Elles peuvent commencer par de petits gestes, de petits gains, et bâtir là-dessus. Je pense qu'avant la pandémie, pour nous, il s'agissait d'amener les entreprises à établir des cibles, puis à réduire leurs émissions et à communiquer au public les progrès accomplis.

Maintenant, on regarde la situation de chaque entreprise, le temps qu'elle peut consacrer, et même la mesure dans laquelle elle est sensibilisée à la question, et on tente de transposer le tout en gestes simples, à la mesure de sa capacité, l'idée étant de lui montrer ce qui est possible de faire et, pourquoi pas, de l'inviter à en faire encore plus. Une des entreprises de notre réseau, si vous me permettez de vous raconter son histoire...

**Neil Morrison** : Certainement. Allez-y.

**Priyanka Lloyd** : VeriForm est un petit fabricant de Cambridge, en Ontario. Il a commencé son parcours vers la durabilité en 2006. Le fondateur, Paul Rak, venait de regarder Une vérité qui dérange d'Al Gore, et sa fille est née la même année. Il était personnellement très préoccupé par les changements climatiques et se demandait comment contribuer à un avenir meilleur pour sa fille. Avec sa femme comptable, ils se sont mis à réfléchir à la façon d'apporter des changements à l'entreprise de sorte à respecter leurs valeurs et à contribuer à la réduction des émissions, le tout d'une façon judicieuse sur le plan financier.

Ils ont simplement commencé à tester les eaux, en mettant en œuvre une série de 37 projets. Ça semble beaucoup, et pas besoin d'en adopter autant. Mais reste qu'ils ont trouvé 37 projets qu'ils pouvaient réaliser et dont les coûts seraient remboursés en six mois. Et surtout, rien de très complexe. Il s'agissait de projets comme l'installation d'un interrupteur sur les portes de baie de son usine. Ainsi, il avait observé que les portes de l'usine restaient grandes ouvertes environ quatre heures par jour. Les camions allaient et venaient, et la chaleur s'échappait par les portes restées ouvertes.

Il a donc installé un interrupteur qui permet d'éteindre le chauffage lorsque les portes sont ouvertes et a invité son personnel à porter davantage attention au temps d'ouverture des portes. Dans le premier mois suivant l'installation de cet interrupteur, il a économisé 5 500 \$ sur sa facture de services publics.

**Neil Morrison** : Dans le premier mois?

**Priyanka Lloyd** : Dans le premier mois, oui. C'est fou.

**Neil Morrison** : Oui.

**Priyanka Lloyd** : C'est le genre de choses qu'on peine à croire, jusqu'à ce qu'on ait la chance d'en faire l'expérience et d'en voir les avantages par nous-mêmes. Devant toutes ces économies, l'entreprise a décidé de pousser encore plus loin sa démarche. En date de 2015, elle avait mis en œuvre plus de 100 projets. Elle avait économisé plus de 2 millions de dollars tout en doublant ses



effectifs et la superficie de ses installations. Les coûts d'entretien avaient diminué de 43 %, et les employés étaient davantage mobilisés.

En dix ans, Paul estime n'avoir vécu pratiquement aucun roulement de personnel. La mobilisation a augmenté. Et les gens viennent le voir pour lui poser des questions sur ses travaux en durabilité. VeriForm est un excellent exemple de réussite, car cette entreprise a pris le temps de documenter tous ses projets et les économies réalisées. La femme de Paul, la comptable de l'entreprise, garde un œil sur le côté financier de la chose.

De nombreux fabricants peuvent connaître le même genre de succès que VeriForm s'ils commencent à examiner la question de plus près. Pas besoin de se dire qu'on le fait pour la planète. C'est simplement une meilleure façon de faire des affaires.

**Neil Morrison** : Nous avons beaucoup parlé des entreprises en période d'incertitude, mais en tant qu'organisme sans but lucratif, vous-même faites face à cette incertitude. Il y a un risque de récession. Comment composez-vous avec cet environnement incertain?

**Priyanka Lloyd** : Très bonne question, oui. Je pense que c'est une période très difficile pour le secteur sans but lucratif et de bienfaisance. Sans être un organisme de bienfaisance à proprement parler, pour ce qui est des dons en général et de ce genre de chose, nous avons plus de mal. Nous nous sommes concentrés sur la façon dont nous pourrions renforcer nos relations avec les partenaires clés pour accroître notre impact.

**Neil Morrison** : Que voulez-vous dire?

**Priyanka Lloyd** : Prenons les grandes sociétés. Beaucoup se fixent des objectifs de carboneutralité. Mais l'atteinte de cette carboneutralité passe non seulement par la réduction de sa propre empreinte, mais aussi par la mobilisation de toute sa chaîne d'approvisionnement et de valeur. C'est très difficile à faire. Ces grandes sociétés ont une certaine influence, mais au bout du compte, elles n'ont pas la capacité d'aider tous les maillons de leur chaîne d'approvisionnement à trouver des façons de réduire leur empreinte carbone, par exemple. Mais il n'en reste pas moins que leurs partenaires doivent s'y mettre pour qu'elles puissent atteindre leurs objectifs de carboneutralité.

À Green Economy Canada, nous pouvons former des alliances stratégiques avec ce genre d'organisations qui présentent des intérêts mutuels. Nous avons la capacité de soutenir les entreprises de la chaîne de valeur, de faire de la durabilité une priorité, et ça aide les grandes organisations à atteindre les objectifs qu'elles doivent atteindre.

En cherchant des occasions de former de ces partenariats stratégiques et d'aider d'autres organisations à atteindre leurs objectifs ou à utiliser leur plateforme pour étendre leur portée, nous avons pu demeurer résilients et interagir autrement, d'une façon plus tangible, avec les entreprises. Et parfois même accéder à certaines sources de financement que les organismes sans but lucratif ne vont pas nécessairement chercher, d'ordinaire. Je pense que c'est en faisant preuve d'agilité, en cherchant des façons de collaborer et en trouvant de nouvelles façons de faire rayonner leur travail que les organisations comme la nôtre conservent leur résilience. Et à vrai dire, ça peut aussi avoir un impact plus important dans l'ensemble.

**Neil Morrison** : C'est intéressant. C'est un peu ce que vous dites aux autres entreprises. Dans un contexte d'incertitude, on est portés à battre en retraite, à chercher la sécurité. Mais vous allez au-devant des choses, repensez votre approche et vos partenariats, et embrassez le changement qui accompagne l'incertitude. Peut-être que je vous mets des mots dans la bouche.

**Priyanka Lloyd** : Non, j'aime ce que vous dites. Et oui, absolument. Je pense que c'est de cette façon que l'on peut déterminer comment nous pouvons rester pertinents et comment nous pouvons surmonter l'incertitude. La collaboration et les partenariats sont la clé. Nous ne fonctionnons pas en vase clos, et nous ne pouvons pas y arriver seuls. Il faut vraiment comprendre qui sont nos alliés, qui sont nos partenaires, comment nous pouvons réinventer l'écosystème et notre proposition de valeur, quels sont les besoins du marché, et comment nous devons nous adapter. Autant de questions auxquelles il faut répondre, que l'on soit une entreprise à but non lucratif ou une entreprise à but lucratif.

J'ajouterais qu'il est bien de voir un plus grand investissement de la part du gouvernement fédéral, du moins dans les programmes de lutte contre les changements climatiques. Les organisations comme la nôtre peuvent ainsi avoir la chance de décrocher des contrats. Par exemple, le gouvernement fédéral a récemment annoncé que, d'ici 2035, les véhicules légers vendus au Canada seront des véhicules zéro émission. Dans le cadre de cette initiative, le gouvernement fournit des subventions pour l'installation de bornes de recharge.

Nous avons réussi à décrocher un contrat avec Ressources naturelles Canada, et nous sommes devenus un partenaire dans le cadre de ce financement. À l'heure actuelle, les entreprises intéressées peuvent se faire rembourser 50 % du coût d'installation, jusqu'à concurrence de 100 000 \$. Vous pouvez en faire la demande sur le site Web de Green Economy Canada. C'est une façon pour nous de continuer à accélérer l'action sur le terrain tout en accédant à de nouvelles sources de revenus, dans ce cas-ci, grâce aux démarches publiques en matière de carboneutralité.

**Neil Morrison :** Est-ce une nouvelle avenue pour vous? S'agit-il d'une autre façon de gérer l'incertitude actuelle ou de changer votre approche dans l'éventualité, notamment, d'une récession?

**Priyanka Lloyd :** Absolument, oui. Il s'agit de regarder où sont les occasions, et quelles sont les compétences et les capacités dont nous disposons pour pouvoir répondre à ce besoin. La seule lacune qui subsiste, à mon avis, et ça concerne en fait l'ensemble du secteur sans but lucratif et de bienfaisance, c'est le manque de financement pour le renforcement des capacités. Notre secteur vise en grande partie à offrir un soutien aux gens et à tenter de répondre à un besoin que le marché ne comble pas, mais le financement est encore axé sur des projets précis ou sur de nouvelles initiatives tape-à-l'œil.

Je pense que nous devons vraiment revoir ce que nous finançons et ce qu'il nous faut pour opérer un virage, qu'il s'agisse de soutenir la transition des entreprises vers une économie à faibles émissions de carbone, de lutter contre l'itinérance ou de favoriser le logement abordable. Les problèmes sont nombreux et variés. Ce qu'il nous faut repenser, c'est la façon dont nous finançons ces projets, dont nous examinons les répercussions à long terme, dont nous évaluons les progrès accomplis, et dont nous pouvons en arriver aux mesures quantitatives auxquelles nous tenons tant. Et selon moi, il faudrait investir davantage de ce côté, pour valoriser ce travail.

**Neil Morrison :** Êtes-vous optimiste à l'égard de l'économie canadienne? Je reviens en quelque sorte à notre question de départ. Est-ce que le climat d'incertitude actuel et ses implications pour vous et pour Green Economy Canada vous empêchent de dormir?

**Priyanka Lloyd :** Je suis plus optimiste que jamais quand je regarde tous les efforts que nous déployons. Le monde des possibles s'ouvre à nous, en tant qu'organisation, pour que nous puissions contribuer considérablement à mobiliser les 1,2 million d'entreprises du pays. Mais ce qui m'encourage surtout, c'est le nombre de conversations que nous avons eues dans la dernière année avec différents partenaires, que ce soit le gouvernement, le secteur financier ou d'autres organismes sans but lucratif. On s'intéresse avec beaucoup de vigueur et d'intérêt à la lutte contre les changements climatiques et à la recherche de stratégies de mobilisation.

En même temps, en tant que société, nous en avons encore beaucoup à apprendre. Mais je demeure optimiste, en ce sens que je pense que nous allons y arriver. Il reste à savoir à quel point le processus sera ardu, et je veux qu'il le soit le moins possible. L'enjeu est de taille. On ne parle pas d'une personne ou d'une entreprise en particulier. Disons-le sans ambages, il en va de la santé de notre planète, et de la possibilité pour nous de continuer à vivre dans un monde sûr, pacifique et prospère.



Et les changements climatiques ne vont que venir exacerber les problèmes liés à la sécurité alimentaire, à la sécurité de l'eau, à l'énergie, et cetera. Tout est interconnecté. Alors oui, je m'inquiète un peu à ce sujet. Mais le travail que nous faisons jour après jour me remplit d'espoir, surtout quand je regarde toutes ces entreprises qui passent à l'action, qui se mobilisent, et toutes ces parties prenantes qui partagent cette volonté de changement.

Il y a beaucoup de gens formidables qui travaillent dans cette sphère. Pour celles et ceux à l'écoute, je dirais que la meilleure façon d'apporter votre contribution est d'évaluer la situation de votre organisation et de vous demander par quel petit geste vous pourriez commencer. Nous serions ravis de vous appuyer dans votre démarche.

**Neil Morrison** : Priyanka, merci d'avoir été avec nous.

**Priyanka Lloyd** : Merci beaucoup, Neil.

**Neil Morrison** : Priyanka Lloyd est directrice générale de Green Economy Canada. Voilà qui conclut cet épisode. La prochaine fois, Chris Dulny, chef, Services numériques, données et innovation, à PwC Canada, reviendra sur le récent sondage mené auprès des chefs de la direction – un sondage aux constats étonnants.

**Chris Dulny** : Chaque année à cette période, PwC publie un sondage réalisé à l'échelle mondiale auprès des chefs de la direction avec lesquels nous travaillons, et les résultats obtenus ont de quoi surprendre. Par exemple, environ les trois quarts anticipent un ralentissement économique d'ici un an. Mais plus étonnant encore, 40 % ne croient pas que leur entreprise sera toujours en vie dans 10 ans.

**Neil Morrison** : C'était Chris Dulny, chef, Services numériques, données et innovation, à PwC Canada, l'invité de notre prochain épisode. Sa dernière statistique me laisse encore sans mots. C'est énorme. Chris nous livrera ses réflexions sur le rôle de l'innovation en période d'incertitude, dans un échange éclairant.

Si vous aimez notre balado, donnez-lui cinq étoiles, commentez-le, abonnez-vous, suivez-nous sur votre application d'écoute et faites-le circuler.

La série Balados pour CPA : Voir demain est produite pour CPA Canada par PodCraft Productions. Pour en savoir plus, cliquez sur le lien dans les notes du balado. Et notez bien que les points de vue exprimés sont ceux de nos invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada.

Ici Neil Morrison. Merci d'avoir été à l'écoute.



*Avertissement : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.*