

CADRE OPÉRATIONNEL ET PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE POUR LE MASSIF INC.

Par

Marie-Michèle Couture-Morissette

Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, mai 2009

IDENTIFICATION SIGNALITIQUE

CADRE OPÉRATIONNEL ET PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE MASSIF INC.

Marie-Michèle Couture Morissette

Essai effectué en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Gérard Denoual

Université de Sherbrooke

mai 2009

Mots clés : développement durable, tourisme durable, centre de ski, responsabilité sociale des entreprises, enjeux, référentiels, diagnostic, cadre opérationnel, plan d'action

L'industrie du ski, de part sa caractéristique de tourisme de masse prenant assise dans des milieux ruraux et montagnards aux équilibres fragiles, fait face à de nombreux enjeux de taille pour s'inscrire dans une démarche de durabilité. Le centre de ski Le Massif Inc. dans Charlevoix désire s'engager dans une démarche de développement durable et intégrer ses principes à la philosophie de l'entreprise, à ses opérations et aux produits et services qu'elle propose à sa clientèle. Pour lancer l'entreprise dans une telle démarche, une analyse sectorielle de développement durable et un diagnostic sommaire de responsabilité sociale de l'entreprise elle-même seront réalisés et les enjeux de développement durable qui lui sont propres seront identifiés. De ces analyses, un organigramme décisionnel, une démarche d'amélioration continue et un premier plan d'action reposant sur des chantiers stratégiques d'intervention seront élaborés.

SOMMAIRE

Au cours des décennies 1970 et 1980 est apparue et s'est développée la notion de développement durable qui vise la réconciliation de trois principes séparés par la modernité, soit la viabilité écologique, l'efficacité économique et l'équité sociale. Étant un processus plutôt qu'un état, le développement durable réfère à la bonne gouvernance et à la mise en application de la démarche d'intégration des principes qui s'y rattachent. Ce concept s'applique aussi bien au niveau des instances gouvernementales ou non gouvernementales qu'aux entreprises œuvrant dans le secteur privé. Pour l'industrie touristique, il a été établie que la durabilité d'une destination ou d'une activité touristique reposait sur le respect et la préservation à long terme des ressources naturelles, culturelles et sociales d'une région et sur la contribution au développement économique équitable et à l'épanouissement des individus qui y vivent, travaillent ou séjournent.

Au niveau de l'entreprise, l'intégration des principes de développement durable dans sa gestion s'est traduite par le concept de responsabilité sociale des entreprises. Ce concept réfère à la prise en compte par l'entreprise des impacts sociaux et environnementaux de ses activités, mais également dans ses interactions avec ses parties prenantes. Le développement durable s'est aussi imbriqué dans plusieurs secteurs économiques où les enjeux de durabilité sont bien souvent semblables. L'industrie du ski, par exemple, favorisant le tourisme de masse dans des milieux ruraux et montagnards aux équilibres fragiles, fait face à de nombreux enjeux de durabilités semblables d'une entreprise à l'autre. Le développement de grands territoires via un déboisement massif et l'aménagement d'infrastructures importants ont des répercussions majeures sur l'environnement et les milieux naturels. Les centres de ski sont également fortement affectés par les enjeux environnementaux planétaires comme les réchauffements climatiques. De plus, les centres de ski se retrouvent généralement dans des secteurs ruraux où l'économie est peu diversifiée, ce qui peut créer une dépendance des communautés envers le travail saisonnier et une certaine précarité économique.

L'entreprise Le Massif Inc., centre de ski de la région de Charlevoix, a amorcé un « virage vert » depuis quelques années déjà. La direction de l'entreprise a mis de l'avant différentes mesures visant à réduire l'empreinte écologique de ses opérations et des services qu'elle offre. De plus, depuis mars 2008, Le Massif Inc. a entrepris de systématiser la prise en compte de l'environnement en développant un plan de gestion environnementale adapté à son secteur d'activité, via une politique environnementale, des objectifs stratégiques, des plans d'actions et des mesures d'évaluation de rendements. Cependant, la direction de l'entreprise est consciente qu'elle doit élargir sa gestion responsable aux autres volets du développement durable, soit la prise en compte de la responsabilité sociale, sociétale et économique de ses activités ainsi qu'à une éthique de gouvernance. L'objectif principal de cet essai est donc d'établir un cadre opérationnel de développement durable adapté à l'entreprise et à ses enjeux de durabilité ainsi que de développer un premier plan d'action pour permettre à l'entreprise d'amorcer une véritable démarche de durabilité.

Pour y arriver, une analyse de la durabilité dans le secteur touristique et plus particulièrement dans l'industrie du ski sera réalisée, le tout dans l'objectif de cibler les enjeux rattachés au développement durable pour ce secteur d'activité. Par la suite, une analyse des activités de l'entreprise elle-même via ses politiques, ses procédures, ses méthodes de travail et ses relations avec les parties prenantes permettra de dégager les enjeux d'un développement durable pour Le Massif Inc. Suite à ces analyses et diagnostics, un cadre opérationnel de développement durable sera élaboré via une structure décisionnelle, une démarche d'amélioration continue et une méthodologie de priorisation des actions proposées. Enfin, un premier plan d'action détaillant les ressources monétaires et humaines nécessaires, les dates d'échéance et des indicateurs de rendement sera présenté pour permettre à l'entreprise d'amorcer une démarche de durabilité structurée.

Enfin, malgré ces premiers pas dans une démarche de durabilité, Le Massif devra approfondir sa démarche en la soumettant à un travail davantage collaboratif avec ses parties prenantes et un comité de développement durable devra être créé. De plus, le volet évaluation des rendements de la démarche devra être élaboré et des cibles et des indicateurs de suivi des objectifs et chantiers stratégiques devront être développés pour permettre une révision périodique de la démarche et de l'état de durabilité de l'entreprise. Cette mise en place d'un processus d'auto évaluation plus détaillé, permettra utilement à l'entreprise d'utiliser ce positionnement pour des fins d'image corporative et marketing. Mais il est primordial que l'entreprise agisse en toute transparence et si elle décide d'utiliser son état de durabilité à des fins promotionnelles, celles-ci soit accompagnées de résultats concrets et mesurés.