**Grille d’autoévaluation**

**Guide d’utilisation**

**Objectif :**

|  |
| --- |
| La grille d’autoévaluation présente un état des lieux de la maturité des pratiques de gestion de l’organisation en développement durable selon la perception des joueurs clés de l’organisation. |

**Instructions :**

|  |
| --- |
| La grille d’autoévaluation est un outil de la Méthode BNQ 21000 qui se retrouve également en annexe du Guide BNQ 21000.  L’exercice pour remplir la grille d’autoévaluation devrait être réalisé dans le cadre de la rencontre de l’étape 1, à la suite de la présentation de la Méthode BNQ 21000.  La grille d’autoévaluation permet l’apprentissage de connaissances sur le développement durable, notamment le fait que le développement durable ne se résume pas qu’au traitement des aspects environnementaux. Il s’agit d’un exercice de mise à niveau où les joueurs clés, souvent les gestionnaires de l’organisation, qui sont formés selon les fonctions de l’organisation (comptabilité, markéting, R-D, production, etc.) ne sont pas nécessairement informés des enjeux des autres départements de leur propre organisation. Exercice de consensus, la grille d’autoévaluation permet un engagement unifié de la direction et d’autres ressources, le cas échéant.  Concernant les personnes participant à l’exercice, la grille produit les effets suivants :   1. Elle est un puissant outil de formation puisqu’elle présente, définit, distingue et clarifie les quatre facettes du développement durable, et ce, dans le langage des organisations. 2. Elle force une vision commune entre les membres de la direction, qui souvent, à cause de l’effet de silo délimitant les fonctions de l’organisation (production, comptabilité, etc.), n’ont pas une idée claire de ce qui se passe dans les autres départements. 3. Elle dresse un premier portrait (ou état des lieux) crédible de l’avancement du développement durable dans l’organisation. 4. Elle illustre en un coup d’œil là où l’organisation pourrait progresser. 5. Elle mobilise la direction en brisant l’effet de silo : le développement durable est l’affaire de tout le monde et toutes les fonctions doivent participer.   Pour réaliser l’exercice, il est possible d’utiliser la grille d’autoévaluation de deux (2) manières :   1. Briser la glace et passer la grille en revue avec les participants lors de la rencontre. 2. Distribuer la grille aux participants, les inviter à la remplir individuellement avant la rencontre et, lors de la rencontre, rechercher le consensus du groupe.   Le résultat final de la grille d’autoévaluation présente une ventilation des niveaux de maturité des pratiques de gestion du développement durable au sein de l’organisation. Évaluez votre organisation La figure 1 présente un extrait de la grille d’autoévaluation. Pour chacun des 21 enjeux proposés dans la Méthode BNQ 21000, les participants à l’exercice n’ont qu’à encercler le niveau qui s’apparente le mieux à ce qui se passe dans l’organisation. Une organisation peut se situer entre deux niveaux.  Une fois l’autoévaluation terminée, l’organisation dispose d’un premier bilan, d’un état des lieux, de la prise en compte des principes de développement durable dans sa gestion. L’exercice permet aussi aux dirigeants d’étudier les comportements rapportés dans les cases correspondant aux niveaux plus avancés, ce qui pourra les orienter lorsque viendra le moment de réaliser les choix des actions pour permettre à l’organisation de progresser.   Explication des niveaux Voici brièvement l’explication des cinq niveaux de la grille d’autoévaluation. Il est recommandé de ne pas divulguer ces explications aux participants avant la rencontre pour éviter d’être influencé. Les définitions suivantes sont abordés de façon très macro et relatives à une évaluation faite pour une entreprise, globalement. Lors de l’exercice, ces définitions devront être interprétées et adaptées selon chacun des enjeux en tenant compte du contexte dans lequel l’organisation évolue.  **Niveau 1 : Peu ou pas concerné**  L’enjeu ne s’applique pas à l’organisation ou encore l’entreprise connait peu ou mal ses obligations. Elle ne se sent pas concernée par l’enjeu étudié, ce qui justifie le peu d’attention qu’elle y consacre. La gestion de l’organisation est totalement centrée sur la profitabilité économique sans égard aux conséquences sociales ou écologiques. Cette culture insouciante rend l’organisation candidate et vulnérable aux problèmes sévères. Les responsabilités organisationnelles liées aux inactions sont rejetées en bloc. On adopte plutôt une attitude de blâme : on recherche des coupables lorsque des problèmes se présentent.  **Niveau 2 : Réactif**  L’organisation réactive s’inscrit dans une culture de contrôle des pertes. Elle se positionne seulement de manière à éviter les infractions. À ce stade, elle perçoit le développement durable comme une dépense ou au mieux comme la possibilité de donner les factures aux clients (apparence de développement durable, éco blanchiment). La culture de l’organisation est dictée par une logique de résultats financiers à court terme. Le manque de communication et de suivi caractéristique d’une gestion réactive fait en sorte que l’organisation se laisse entrainer vers d’autres dossiers urgents. Les responsabilités liées aux inactions sont rejetées et les parties prenantes ne sont entendues qu’en cas de crise. On éteint les feux.  **Niveau 3 : Accommodant**  La gestion de l’organisation progresse et évolue vers la formalisation de ses pratiques. Elle s’inscrit alors dans une culture de conformité. La légalité et la vérifiabilité sont de mise. Les lois sont respectées à la lettre, mais pas plus. Le développement durable devient un poste budgétaire à contrôler. Les parties prenantes internes demeurent sous surveillance. Les responsabilités liées aux inactions sont admises, selon les dossiers. Pour minimiser les couts, peu d’attention est portée aux parties prenantes externes. Mais lorsque l’une d’entre elles se présente, l’organisation demeure accommodante avec elle et calcule tout. Comme elle est conforme aux exigences de la loi, l’organisation peut rester longtemps figée à ce stade de maturité, d’où la présence d’un arrêt illustrant l’image d’un mur devant la progression.  **Niveau 4 : Proactif**  La gestion interne de l’organisation évolue vers un esprit d’amélioration continue et de prise de responsabilité. Prendre ses responsabilités relativement au développement durable (ou devant un enjeu donné) est un choix qui pousse l’organisation au-delà des minimums requis et qui exige un investissement en temps ou en argent, d’où la présence du saut au niveau de l’attention. Le saut se produit quand les décideurs au sein de l’organisation en arrivent à intérioriser les valeurs qui caractérisent le développement durable. Il ne s’agit plus de respecter des normes édictées par d’autres, mais bien de se comporter en fonction de valeurs qui nous sont chères. Proactive, l’organisation agit de manière à devancer les problèmes ou les obstacles. À ce stade, l’engagement de la direction concernant le développement durable se clarifie et se reflète non seulement dans son discours, mais aussi dans ses décisions et dans ses actes. Consciemment, elle va au-delà des normes et des exigences règlementaires. L’organisation effectue des veilles stratégiques afin de se positionner dans son secteur. Le développement durable devient un investissement. À ce stade de maturité, la direction entre en synergie avec ses parties prenantes internes à travers un engagement organisationnel bilatéral, ce qui a pour effet de faire bondir, en raison des efforts collectifs, le niveau d’attention globale de l’organisation. La direction et les parties prenantes internes agissent ensemble, amorçant et créant ainsi un processus, formel ou non, d’amélioration continue et de lutte contre la contre productivité qu’amène la rigidité des structures.  **Niveau 5 : Générateur**  Pour une organisation de ce niveau, le développement durable fait partie intégrante de sa façon d’être dans les affaires. C’est une façon de vivre au travail. Plus précisément, toutes les décisions de l’organisation tiennent compte du développement durable. Elle agit avec transparence et intégrité et utilise à bon escient son influence pour aider ses fournisseurs et la collectivité à progresser en termes de développement durable. Elle va à la rencontre de ses parties prenantes externes, notamment celles de la société. L’organisation est reconnue dans son secteur d’activités et même au-delà. Elle est considérée comme étant exemplaire et responsable. |

**Conditions de succès :**

|  |
| --- |
| * Prendre le temps d’écouter. * Faire un consensus sur le résultat final pour chacun des enjeux. * Avoir en main l’outil « 5-1-1\_Concis-bonnes-pratiques\_Guide.pdf », ce quiaide la personne-ressource à préciser les niveaux de maturité avec le groupe. |