

Bienvenue à la série Objectif carboneutralité, présentée par le Centre d'action pour le climat de Deloitte et animée par Bonnie D. Graham. Centré sur l'accélération de la lutte contre les changements climatiques, ce programme vous aidera à préparer votre entreprise pour l'avenir. Nous vous parlerons des principaux défis climatiques et de certaines idées qui vous permettront de passer à la phase suivante de votre plan d'action climatique. Laissons maintenant la parole à Bonnie D. Graham.

Bonnie : Bienvenue à *Objectif carboneutralité*, une série de balados présentée par Deloitte Canada. Je m'appelle Bonnie D. Graham, et je suis la productrice et l'animatrice de cette série. Je suis ravie d'être en votre compagnie. Aujourd'hui, nous allons traiter d'un sujet qui vous concerne directement : la transformation des organisations pour leur permettre de relever les défis climatiques. Il s'agit d'un impératif absolu pour les entreprises du monde entier, plus particulièrement au Canada – où ce sujet nous a été soumis, d'ailleurs. Je vais, d'abord, faire une petite mise en contexte, puis mes deux invités se présenteront et vous parleront de cette transformation – vous allez voir, ils ont la passion communicative.

Au sein des organisations du monde entier, on commence à prendre conscience de l'ampleur des défis qui accompagnent les changements climatiques, des défis auxquels nous faisons tous face. La culture organisationnelle, les ressources humaines, les méthodes de travail... il faut inévitablement revoir tout ça. Voilà qui peut être déstabilisant. Pas seulement une ou deux choses, là. C'est une tâche colossale. La culture d'une organisation, les personnes qui y travaillent, la façon dont elles travaillent : ces deux dernières années, la pandémie nous a forcés à opérer des changements. Oui, mais ce qui nous attend est d'une envergure encore plus grande.

Les entreprises d'aujourd'hui doivent faire peau neuve pour répondre aux besoins de demain. Nous devons nous tourner vers l'avenir. D'accord, mais comment cette transformation devient-elle réalité? Je sais que c'est la question qui vous taraude. Pour réduire leur empreinte écologique, les entreprises devront se fixer des objectifs et mettre en place des stratégies. Vous ne savez pas par où commencer? C'est normal. Ne vous inquiétez pas : nous allons vous donner des pistes aujourd'hui. Nous avons tous entendu parler des nouveaux concepts à la mode, comme la décarbonation et la présentation d'information sur le développement durable, mais aussi de certaines stratégies de lutte contre les changements climatiques que déploient actuellement de nombreuses organisations. Mais, comment une organisation comme la vôtre se lance-t-elle dans ce genre d'initiatives? Comment les mettre en œuvre? Les rendre possibles? Les concrétiser? J'ai avec moi aujourd'hui deux invités de chez Deloitte Canada. Il s'agit de Colton Chacalias et de Marie Joachin – notez que je me suis vraiment exercé à prononcer votre nom de famille en français, Marie. Nous allons explorer ensemble comment certaines organisations transforment en ce moment même leur culture, l'expérience de leurs employés et leurs

méthodes de travail pour lutter contre les changements climatiques. C'est toujours Bonnie D. à la barre, bien contente d'être ici. Je vais maintenant demander à mes invités de se présenter. Colton, ravie de vous rencontrer. Très heureuse de vous compter parmi nous. Auriez-vous l'amabilité de nous dire qui vous êtes, ce que vous faites, et pourquoi le sujet vous passionne? Colton, bienvenue.

Colton : Enchanté, Bonnie. Merci de l'invitation. Les changements climatiques sont une préoccupation grandissante pour de nombreuses personnes dans mon entourage personnel et professionnel. Sur le plan personnel, j'ai eu une véritable prise de conscience l'année passée – il faut dire que je vis sur la côte ouest du Canada, à Vancouver. Au cours des six derniers mois, il y a eu six événements météorologiques majeurs : inondations, incendies, neige précoce... J'ai donc voulu trouver ce que je pouvais faire personnellement pour contrer la crise climatique, que ce soit en adoptant une alimentation à base de plantes ou en essayant autant que possible d'appliquer le principe zéro déchet. Côté professionnel, je travaille avec notre équipe interne du développement durable pour aider Deloitte à atteindre son objectif de carboneutralité d'ici 2030.

Bonnie : C'est très intéressant, Colton. Vous avez parlé de comportements, de défis et de décisions à l'échelle individuelle. Vous-mêmes avez opté pour une alimentation à base de plantes. C'est à ce niveau que le combat doit se jouer, non? La responsabilité n'incombe pas seulement aux entreprises : c'est l'affaire de tout un chacun, c'est bien ce que vous dites?

Colton : Exactement. Il faudra bien sûr prendre des mesures structurelles, mais ce sont les milliards de petits choix que nous faisons, vous et moi, qui changeront vraiment les choses.

Bonnie : Ce sont donc nos décisions au quotidien qui sont cruciales. Il ne faut pas non plus trop s'en mettre sur les épaules, et ainsi risquer de baisser les bras. Il faut rester dans le domaine du possible. Merci d'être là, vraiment. Je sens que notre discussion sera très enrichissante. Marie, parlez-nous un peu de vous et de votre passion pour le sujet qui nous intéresse. Tout d'abord, bienvenue.

Marie : Merci, Bonnie, de m'avoir invitée. En fait, je vais vous raconter une petite histoire parce que ma passion pour la durabilité, ça remonte à loin. En passant, merci pour la prononciation française de mon nom. J'ai grandi en France, et mon premier souvenir concernant la durabilité, c'est que je faisais la police du recyclage à la maison. J'embêtais vraiment mes parents avec ça. Ensuite, j'ai compris que ce n'était pas le moyen le plus efficace de les amener à changer leurs habitudes. J'avoue que j'étais assez agaçante à l'époque. Avec l'âge, je me suis assagie. Quand je suis arrivée au Canada, il y a sept ans, j'ai pris la décision de passer au mode de vie zéro déchet. Comme Colton l'a déjà mentionné, en gros, ça veut dire que l'on génère le strict minimum de déchets –

donc plus de bagarre à la maison pour savoir qui va sortir les poubelles, ce qui est assez agréable.

Marie : C'est aussi à ce moment-là que j'ai commencé à penser que c'était bien de changer les comportements individuels, mais qu'il fallait aussi que les organisations, les industries et les gouvernements souscrivent au principe de durabilité. Et la question, c'est de savoir comment pérenniser ce changement. Tout d'abord, je me suis demandé comment le mettre en pratique en contexte professionnel. En fait, je suis directrice au sein de la pratique de consultation en changement transformationnel de Deloitte à Toronto. Autrement dit, j'aide les organisations et les personnes à s'adapter au changement. J'ai participé à de nombreux projets avec différentes organisations, y compris des transformations liées aux changements climatiques. Je travaille donc à l'élargissement de l'offre et des capacités de Deloitte au moyen de projets liés aux changements climatiques.

Bonnie : Merci beaucoup. La première fois que je vous ai parlé à tous les deux, c'était lors d'un appel préparatoire, il y a quelques jours. Je n'avais pas saisi que vous agissiez aussi dans la sphère personnelle pour changer les choses positivement, par exemple avec le zéro déchet, comme Marie l'a dit. Il faut que je sache. Est-ce que je suis la seule à sortir les poubelles ici? Précisons que je vis seule. Je peux comprendre l'intérêt de ce genre de défis individuels, d'engagements que l'on peut prendre soi-même. Engagement individuel, ou personnel : peut-on le dire dans ces termes, Marie et Colton? C'est une belle porte d'entrée sur notre sujet. Je suis très heureuse de parler de ça avec vous deux, parce que vous êtes authentiques et que vous vous exprimez à la fois à titre individuel et à titre professionnel. Je trouve ça bien. Nous allons maintenant faire un petit exercice : j'ai demandé à Colton et à Marie de choisir une réplique tirée d'une émission de télévision ou d'un film, ou un extrait des paroles d'une chanson, qui n'a absolument rien à voir avec ce dont nous parlons aujourd'hui.

Bonnie : Je vais présenter les répliques en les mettant en contexte, puis mes invités nous diront, dans leurs propres mots, en quoi elles sont liées au sujet du jour. Ainsi, nous en saurons un peu plus sur leur façon de le voir, sur leur ressenti à propos de ça. Nous allons sans doute apprendre quelque chose d'intéressant au passage. Donc, Colton a choisi une réplique du personnage de Dale Cooper, joué par Kyle MacLachlan – un acteur que j'aime beaucoup –, dans *Twin Peaks*, une série américaine de mystère et d'horreur... juste un instant... diffusée en 1990-1991. Ce protagoniste excentrique, c'est Dale Bartholomew Cooper, agent spécial du FBI. Voilà. C'est d'ailleurs devenu une série-culte, ce que vous saviez probablement, Colton. Elle est souvent citée parmi les plus grandes séries télévisées jamais produites. Voici donc la fameuse réplique : « Chaque jour, une fois par jour, fais-toi un cadeau. Ne le planifie pas, ne l'attends pas, laisse-le simplement arriver. ». Mon imitation de Kyle McLaughlin n'est pas très bien réussie, je dois l'admettre, mais c'est le

mieux que je puisse faire. Un très bon choix, Colton. Qu'est-ce que ça signifie pour nous?

Colton : Pour moi, ça veut dire qu'il faut chaque jour prendre un petit moment pour apprécier les choses. Dans la série, l'agent Cooper et le shérif local, qui suivent la piste du meurtrier de Laura Palmer, s'arrêtent dans un café. Le shérif dit qu'ils doivent continuer leurs recherches. Cooper lui répond qu'ils devraient plutôt profiter de l'occasion pour déguster un bon café. Comme il le dit dans la série : « Chaque jour, une fois par jour, faites-vous un cadeau... » C'est ce que j'essaie de faire quotidiennement. Moi aussi, j'ai un faible pour le café. J'utilise un moulin manuel parce que ça m'oblige à éloigner mes mains du clavier. Lorsqu'on travaille à distance, c'est facile d'aller appuyer sur un bouton puis de revenir directement à l'ordinateur. Ça me force à m'éloigner un peu du virtuel et à être dans le « réel ».

Colton : Pour faire le lien avec les changements climatiques, je pense que, pour moi, le contact avec la nature peut vraiment nous permettre de vivre le moment présent chaque jour. Qu'on aille simplement se promener dans le quartier ou au parc, ou faire une randonnée plus longue la fin de semaine. C'est prouvé : passer du temps dans la nature, sur une petite ou une longue période, a un effet salutaire, notamment en ce qui concerne la santé mentale. Je pense que c'est le genre de petit cadeau qu'on peut se faire. En plus, quand on a ce genre de relation avec la nature, les petits gestes prennent une toute autre importance. On ne va pas aller se chercher un café chez Starbucks de peur que le gobelet se retrouve dans la magnifique forêt où l'on passe du temps. Chaque petite action compte parce qu'à nos yeux, elle a une incidence réelle.

Bonnie : Merci beaucoup. Ce que vous dites m'inspire. Ça me fait penser à mes propres actions, à la manière dont, moi-même, je contribue. Je ne jette plus de bocaux ni de récipients. Je garde les pots de beurre d'arachides, de gelée ou de confiture, j'y plante des choses et je les mets sur bord de la fenêtre de ma cuisine. J'enlève aussi les graines de beaucoup d'aliments frais. Il suffit de saupoudrer les graines d'un poivron jaune ou rouge, n'importe lequel, sur de la terre, et de les arroser peu. J'ai maintenant des plantes de 20 cm de haut, une mini forêt née de graines de poivrons. L'autre jour, j'ai mangé un pamplemousse avec de gros pépins. Je les ai plantés dans un vieux bocal à bougie à côté de la fenêtre. Ce genre de récipient, c'est parfait pour y mettre une plante.

Bonnie : Eh bien, le pépin a maintenant germé. Une belle pousse verte de 2,5 cm. Ah oui, les oignons que je ne peux plus consommer, je les mets, en tranche, dans mon jardin. L'été dernier, avec un seul oignon Vidalia, j'ai fait huit mini oignons, dans mon jardin, près de l'entrée. Quand on me demandait quelle était cette belle fleur, je répondais que c'était un oignon qui venait de mon frigo. J'ai aussi fait pousser une pomme de terre, une plante à partir

d'une pomme de terre. Bref, je recycle la nourriture et les pots. Là où je voulais en venir, Colton, c'est que vous me faites sentir que je fais un pas dans la bonne direction. Je fais une place à la nature chez moi. Est-ce que je mérite une étoile pour ça Colton?

Colton : Certainement. Le jardinage, surtout ce que vous faites à la maison, cette relation que vous avez avec votre pamplemoussier, le bien-être que vous ressentez en le regardant pousser, c'est ce qui doit devenir le moteur du changement. Ça vient d'un attachement, d'une émotion, et je pense que c'est vraiment génial.

Bonnie : J'ai oublié le noyau d'avocat que j'ai planté! Une super belle plante, feuillue. Pas très grande, pas contre. J'adore la contempler. J'aime vraiment faire mon petit jardinage d'intérieur. Merci beaucoup. Je me sens tellement mieux. Je vous en suis reconnaissante. Passons maintenant à la réplique que Marie a choisie. Un choix intéressant. C'est une réplique de Maggie Mayhem, un personnage joué par l'une de mes actrices préférées, Kristen Wiig – qui a fait plusieurs apparitions à *Saturday Night Live* –, et qui traduit parfaitement la volonté de changer les choses. Dans le film *Whip It*, une comédie dramatique américaine de 2009 sur le passage à l'âge adulte, Maggie est une maman qui a un emploi, mais qui fait aussi du patin à roulettes. Assez précise, ma description, vous ne trouvez pas? Le film met aussi en vedette Elliot Page dans le rôle d'une adolescente de Bo Dean, une ville fictive du Texas, qui rejoint une équipe de roller derby. Il y a aussi Drew Barrymore, qui par ailleurs fait ses débuts comme réalisatrice. La réplique – j'ai hâte d'entendre ce que vous allez dire, Marie –, c'est : « Eh bien, enfile tes patins et sois ton propre héros. » Je veux le faire. Marie, comment avez-vous trouvé ça?

Marie : Je suis une grande admiratrice d'Elliot Page. J'ai vu tous ses films. C'est probablement pour ça. Pas seulement parce qu'il est Canadien. Dans le film, c'est son personnage qui dit ça à Maggie. J'ai dû me creuser le ciboulot pour trouver un lien avec le sujet de l'émission. D'abord, j'aime cette réplique parce qu'elle parle du pouvoir que nous avons individuellement. Si l'on veut changer les choses, on doit chausser ses patins et se lancer. On n'a pas toujours besoin de l'approbation des autres pour faire bouger les choses. Dans le contexte des transformations liées aux changements climatiques, ça a une résonance particulière en raison du rôle important que les jeunes jouent et joueront. Selon moi, ils ont compris qu'en mettant leurs patins, ils deviennent des héros. Il suffit d'enlever les obstacles qui se dressent sur leur chemin. C'est pour ça que j'aime cette réplique.

Bonnie : Merci, Marie. Ce que j'aime de cette réplique, c'est qu'elle nous fait prendre conscience qu'on est notre propre héros. Ça me plaît. D'une certaine manière, ça va dans le même sens que la réplique qu'a choisie Colton, non? Ça parle du fait de changer, de faire quelque chose, d'être le héros de sa propre histoire, de contribuer, sans l'aide de quiconque, au développement durable et

à la lutte contre les changements climatiques. Deux choix très pertinents. Merci à vous deux de vous être prêtés au jeu. Je n'ai vu ni le film ni la série télévisée dont vous avez parlé, mais je pense que vous savez maintenant ce que je vais faire en fin de semaine. Merci. Nous sommes rendus à la table ronde. La discussion va devenir plus sérieuse. Colton, j'ai sous les yeux les idées que vous m'avez envoyées. Je vais lire un petit bout de la deuxième, puis vous demander de l'expliquer, s'il vous plaît. Je vais vous laisser deux ou trois minutes. Ensuite, Marie, vous allez exposer votre point de vue sur la question. Vous vous positionnerez par rapport à ça. Colton, vous dites que les organisations subissent des pressions externes et internes pour agir sur la question des changements climatiques. À l'externe, les investisseurs sont de plus en plus préoccupés par les facteurs ESG –vous pourrez nous rappeler ce que cela signifie. À l'interne, les personnes issues des générations Y – les milléniaux – et Z devraient représenter 63 % des effectifs d'ici 2030. Je m'arrête ici. Colton, pouvez-vous nous en dire plus à ce propos?

Colton : Oui. Je vais d'abord expliquer la signification de « facteurs ESG ». On parle ici des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ça renvoie à la manière dont une entreprise s'efforce d'améliorer le monde. Les investisseurs ne s'intéressent plus seulement aux performances financières des entreprises, mais aussi à leur gestion de ces facteurs. C'est plus particulièrement le cas en Europe. Et on le voit de plus en plus en Amérique du Nord, où les investisseurs font pression pour que les entreprises prennent ce type de mesures, que ce soit sous la forme de bénévolat ou d'initiatives pour protéger l'environnement. Ce que je trouve le plus intéressant, ce sont les pressions, au sein même des entreprises, exercées par les personnes des générations Y et Z. Selon une enquête que Deloitte a menée auprès de milléniaux, les changements climatiques représentent un problème majeur pour eux : 60 % des répondants craignent que les dirigeants d'entreprise ne fassent pas de la protection de l'environnement une priorité. C'est pourquoi ils commencent à exiger davantage de leur employeur.

Colton : Les gens se mobilisent de plus en plus. Les personnes qui participent aux manifestations pour dénoncer l'inaction devant la crise climatique sont les mêmes qui travaillent dans toutes les organisations. Nous l'avons vu chez Deloitte, où nous avons lancé un réseau de champions verts qui regroupe des professionnels de tous les niveaux. C'est pourquoi j'ai aimé le message dans la réplique de Marie, du genre « mettez juste vos patins et faites-le vous-même ». C'est une initiative qui part de la base. Monsieur et madame Tout-le-Monde peuvent constater un problème et y trouver une solution sans attendre que quelqu'un leur dise si c'est autorisé ou non. Les organisations doivent donc prendre en considération ces deux forces agissantes, externes et internes.

Bonnie : Merci beaucoup. Je trouve l'idée intéressante, Colton. Pensez-vous que ce mouvement s'étendra au-delà des milléniaux, parce qu'ils sont quand même rendus dans la trentaine? Ils ont de l'argent, maintenant. Ils ont un

revenu discrétionnaire. Ils occupent des emplois importants. Ils occupent des postes de direction. Ce sont des entrepreneurs. Voilà pourquoi je trouve ça intéressant. Nous les désapprouvons, parce que, je ne sais pas moi, ils refusent un emploi si les valeurs de l'entreprise sont différentes des leurs. Mais, vous savez quoi, ils le font parce que c'est important pour eux. Pensez-vous que les groupes démographiques plus âgés adhéreront à cette vision du travail?

Colton : L'une des choses que j'ai observées, c'est que le principal facteur qui pousse les personnes plus âgées à s'intéresser aux changements climatiques, c'est leur expérience personnelle du climat et de la nature, comme nous l'avons dit précédemment, et le fait que ça puisse concerner directement leurs enfants, leurs neveux, leur famille ou leurs amis. Beaucoup de personnes avec qui j'ai discuté ont des enfants, par exemple, à l'école primaire, à qui l'on apprend des choses sur le recyclage et les changements climatiques. Ce sont des sujets qui les passionnent. Il y a donc un lien intergénérationnel. Je pense qu'il faut en parler avec un enfant de cinq ans, pour faire naître en lui la passion de s'attaquer aux problèmes auxquels nous faisons face à l'heure actuelle.

Bonnie : Merci. J'adore ça. C'est un peu comme ça que la musique des Beatles reste en vie : les parents et les grands-parents la font connaître aux générations suivantes. Même chose pour le *rock and roll* de ma génération. Marie, j'aimerais entendre ce que vous avez à dire sur l'intervention de Colton.

Marie : Je suis d'accord. En fait, dans le même rapport que Colton vient de mentionner, il y a une autre donnée très intéressante : 49 % des personnes de 18 à 25 ans et 44 % de celles de 26 à 38 ans ont déclaré qu'elles avaient choisi leur travail et leur employeur en fonction de leur éthique personnelle. Le groupe le plus jeune, celui des 18 à 25 ans, a indiqué que les changements climatiques étaient leur principale préoccupation. Il s'agit donc d'une source majeure d'inquiétude pour les générations Y et Z. Si on regarde les effectifs de la plupart des organisations, et leur répartition, les personnes issues de ces deux générations seront de plus en plus nombreuses au fil du temps. À mon sens, la transformation liée aux changements climatiques nous oblige à reconnaître comme leaders des personnes qui n'occupaient pas traditionnellement ce rôle. Ce ne seront peut-être pas celles qui ont le plus d'expérience, mais celles, plus jeunes, qui sont habitées par une passion, qui veulent faire bouger les choses et qui sont motivées pour le faire – ce qui est, selon moi, une des choses les plus importantes. Ne vous méprenez pas, les leaders traditionnels ont toujours un rôle à jouer. Ils ont toujours leur pertinence. Mais, ils doivent devenir des facilitateurs pour que les jeunes générations puissent ouvrir la voie.

Bonnie : Merci beaucoup. Vous avez soulevé de très bons points. Colton, avez-vous quelque chose à dire à Marie avant que nous passions à autre chose? Allez-y, Colton.

Colton : Je n'aurais su mieux dire.

Bonnie : Vous n'avez rien à ajouter, donc. Marie, ce que vous avez dit permet de faire le lien avec votre deuxième proposition. Je sais que vous aimeriez qu'on en parle ensemble. Vous dites que les transformations liées aux changements climatiques, comme toute transformation, forcent les organisations à se pencher sérieusement sur la dimension humaine des choses. Je vais lire certaines des questions importantes que vous avez indiquées ici. Quelles sont les décisions stratégiques de l'entreprise qui auront une incidence sur les employés? Il faut évaluer la situation en toute honnêteté. Est-ce que les dirigeants adhèrent au mouvement, suivent la vague? Leurs comportements cadrent-ils avec le récit de la transformation? Que disent-ils? Est-ce que ça a du sens pour eux? Incarnent-ils ce récit, le mettent-ils en pratique, en parlent-ils? Comment inciter les employés à mettre la main à la pâte? Ça nécessitera peut-être une forme de gestion du changement. Quelle sera l'incidence de cette transformation sur la structure de l'entreprise et les interactions entre les équipes? Faut-il augmenter les capacités de l'entreprise ou plutôt opter pour celles nouvellement offertes sur le marché? Ce sont des questions cruciales. Marie, pourquoi ne pas examiner plus en détail quelques-unes de ces questions, pour voir quels sont les éléments auxquels les dirigeants doivent donner la priorité. Qu'est-ce qui est le plus important?

Marie : Ils ont beaucoup de questions à se poser, qui concernent toutes la dimension humaine. On sait que si une entreprise gère adéquatement le changement, elle atteindra ou dépassera ses objectifs dans 94 % des cas. C'est un élément très important. Il faut donc accorder la priorité aux employés. Parmi toutes les questions que vous venez de mentionner, il y en a quelques-unes qui me semblent très importantes, et que les organisations et les dirigeants doivent absolument se poser. En premier lieu, il y a évidemment les décisions stratégiques que doit prendre l'entreprise. Il faut ensuite se demander quelles seront les conséquences de ces décisions sur les employés. La question de l'adhésion des dirigeants est aussi déterminante. Il faut créer un récit de transformation et s'assurer que les dirigeants le comprennent et s'en servent comme point d'ancrage.

Marie : Il faut aussi savoir comment outiller les dirigeants pour qu'ils s'approprient les changements et les appliquent à l'échelle de l'entreprise. À partir de là, il y a plusieurs choses. Il faut, bien sûr, comprendre comment les gens sont touchés, comment on peut les amener à prendre part au changement. Quel est le chemin qu'on veut faire parcourir aux employés? Quelle est l'expérience qu'on veut créer pour eux au moyen de cette transformation? C'est essentiel. Il y a aussi lieu d'évaluer les répercussions potentielles de ces décisions sur la structure organisationnelle et les interactions entre les équipes. Selon moi, beaucoup d'entreprises devront revoir entièrement leur modèle d'exploitation. Pour ce qui est des capacités, il faut se demander si on doit améliorer les compétences internes, ou se tourner vers de

nouvelles capacités offertes sur le marché. L'entreprise peut-elle trouver elle-même ces capacités? Si oui, comment les attirer et les retenir? Je pense donc que les dirigeants et les organisations doivent se poser toutes sortes de questions concernant l'élément humain. Et ces questions seront différentes pour chaque organisation. Ce n'est pas une recette unique, mais plutôt une certaine façon de voir les choses et de les décomposer, et de considérer le problème dans son ensemble.

Bonnie : Merci, Marie. Colton, vous voulez réagir?

Colton : Je suis tout à fait d'accord. Il faut rappeler qu'un des principaux moteurs de l'action climatique a été l'élaboration de politiques, de la part du gouvernement et des entreprises, en vue de respecter l'Accord de Paris sur le climat. À l'heure actuelle, les technologies deviennent à leur tour un véritable moteur, parce qu'elles peuvent vraiment apporter des solutions pour réduire les émissions, qu'il s'agisse de technologies existantes, comme l'énergie solaire ou éolienne, ou nouvelles, comme les technologies agricoles et l'amélioration des microbiomes. Mais, ces technologies feront-elles l'objet d'une adoption massive?

Colton : Comme les changements concernent les gens, les méthodes de travail et les processus, il faudra beaucoup plus de temps pour les mettre en œuvre. Parce que chaque personne doit y mettre du sien, adhérer à la vision dont vous parlez, Marie, mais aussi voir réellement comment s'opérera la transformation au quotidien, par rapport à ses compétences ou à ses tâches. Il y a donc d'un côté les processus politiques et technologiques, qui s'entrecroisent. De l'autre, il y a les gens, et c'est là que le véritable changement va se produire.

Bonnie : Merci, Marie, qu'en pensez-vous?

Marie : Je suis d'accord. De plus en plus de gens et d'employés exigent la participation des organisations à la lutte contre les changements climatiques. C'est un élément qui peut être décisif pour convaincre quelqu'un de se joindre à une entreprise ou d'y rester. On l'a dit plus tôt, je pense, mais il faut encore souligner que c'est une transformation qui exige temps et efforts parce que ça touche la culture même de l'entreprise. On ne parle pas seulement de processus ou de technologies : il faut réorienter toute une culture. Pour y arriver, il faut mobiliser les employés, lentement mais sûrement. Les organisations doivent faire évoluer leur culture, d'abord en y intégrant le principe de développement durable. Nous sommes rendus au point où les dirigeants doivent axer leur organisation sur une mission pour que les employés sentent que ce qu'ils font a un sens. C'est quelque chose qui prend du temps, parce qu'il faut être à l'écoute des employés, de leurs préoccupations. Il faut établir des objectifs de développement durable et déployer des initiatives autour de ça. Mais surtout mobiliser les employés. Pourquoi au passage ne pas essayer de rendre ça amusant? Ça facilite les

choses. Écouter les personnes et les mobiliser, c'est essentiel pour réussir une transformation culturelle.

Bonnie : Merci, Marie, de cette intervention pertinente. Colton, quand vous avez parlé des gens, des processus et des technologies vous m'avez devancée parce que j'allais justement parler de votre troisième idée : les technologies ne représentent pas une solution miracle. Nous ne nous étendrons donc pas sur ce point, que vous avez très bien expliqué. Passons donc à la quatrième proposition de Marie, et nous allons conclure là-dessus. Marie, vous dites que les changements climatiques ne se produisent pas en vase clos. Ça ferait une excellente entrée en matière... Je vous laisse commencer sur ce sujet pendant quelques minutes, puis Colton interviendra là-dessus. À vous, Marie.

Marie : C'est une observation qui vaut pour de nombreux défis sociaux, pas vrai? Connaissez-vous le concept de justice climatique? Il fait le lien entre les changements climatiques et les droits de la personne. L'idée centrale, c'est que nous ne vivons pas tous les effets des changements climatiques de la même manière. Nous sommes tous touchés, il n'y a aucun doute. Cependant, certaines populations, comme les personnes à faible revenu, les personnes handicapées, les peuples autochtones, peuvent ressentir plus durement ces effets. Il n'y a qu'à penser à la souffrance des personnes âgées lors des épisodes de chaleur extrême, à la difficulté des personnes handicapées à évacuer une zone où sévit un incendie, ou à la grande dépendance des peuples autochtones, partout dans le monde, à l'égard des ressources naturelles.

Marie : C'est vraiment intéressant parce que, souvent, ces populations génèrent beaucoup moins d'émissions contribuant aux changements climatiques. Revenons au concept de justice climatique. Je pense que les entreprises ont davantage ouvert le dialogue et pris des engagements à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion – la DEI – au cours des dernières années, on ne peut pas le nier. Elles pourraient, selon moi, étendre cette discussion aux changements climatiques, si on considère à quel point ces questions sont interreliées; les changements climatiques peuvent servir de pont vers d'autres sujets de l'espace DEI qui retiennent déjà leur attention. Ça pourrait également faire naître, je pense, des collaborations fructueuses avec les groupes de ressources à l'intention des employés, et multiplier les occasions pour les organisations d'interagir avec eux sur les sujets qui les intéressent – ce qui devient un incontournable. À mon avis, il faut en premier lieu reconnaître que les changements climatiques sont intrinsèquement liés aux autres défis qu'on doit relever. S'attaquer à l'un d'eux, c'est s'attaquer indirectement, en partie, aux autres.

Bonnie : C'est très juste, Marie, merci. Colton, nous vous laissons le soin de conclure. Que pensez-vous de ce que Marie vient de dire?

Colton : Je ne peux qu'être d'accord avec elle. Nous l'avons dit plus tôt, la lutte contre les changements climatiques, ce n'est pas un seul choix, mais des milliards de choix. Ces solutions viendront d'un ensemble très hétérogène de personnes, apportant chacune une perspective différente. Le but, ce n'est pas simplement de soutenir les personnes touchées par les changements climatiques, mais plutôt de les inviter à participer à la résolution des problèmes auxquels elles font face. Si nous participons tous à relever les défis qui se présentent à nous, nous pourrions atteindre plus efficacement et plus rapidement nos cibles, et ainsi éviter un réchauffement catastrophique au cours des 15 prochaines années.

Bonnie : Merci beaucoup. J'ai déménagé dans l'Extrême-Sud des États-Unis, sur la côte est. La nuit, il fait maintenant -7 °C. L'autre jour, il y a eu de la neige et de la glace. Je pensais que c'était un climat chaud. Ce que je veux dire, c'est que les changements climatiques se présentent sous de nombreux visages. J'ai vraiment aimé échanger avec vous deux. J'ai été très impressionnée par vos connaissances et, surtout, par votre passion. Colton Chacalias et Marie Joachin, ce fut un plaisir. J'en profite pour saluer le travail de Vanessa Smith de Deloitte, notre réalisatrice. Nous avons parlé aujourd'hui de la transformation des organisations pour leur permettre de relever les défis climatiques. Maintenant que nous sommes sur le point de conclure cette émission, j'ai plutôt envie de dire « transformer *vo*tre organisation pour lui permettre de relever les défis climatiques », parce que nous nous adressons à chacun de vous personnellement, que vous soyez au Canada ou ailleurs dans le monde, et que cette responsabilité, nous la partageons tous. Je suis sur Zoom avec mes invités, donc je vais leur envoyer la main. Colton et Marie, merci beaucoup. C'est ainsi que se termine cette émission de la série *Objectif carboneutralité*. À la prochaine!

Colton : Merci, Bonnie.

Marie : Merci beaucoup.

Merci d'avoir écouté cette émission de la série Objectif carboneutralité présentée par le Centre d'action pour le climat de Deloitte. Vous voulez en apprendre davantage et échanger avec nos leaders? Visitez le deloitte.ca/climat. Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos. Pour en savoir plus sur les professionnels de Deloitte, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.