



les défis du développement durable des PME pour 2012



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Inspirer la recherche
et générer des solutions
innovantes

les défis du développement durable des PME pour 2012

Le présent rapport est une première pour le Réseau entreprise et développement durable (REDD). Jusqu'à présent, le REDD – comme une grande partie du milieu de la recherche et des affaires – a concentré ses efforts sur les enjeux auxquels se heurtaient les grandes entreprises. Mais je suis heureuse de vous présenter, dans ce rapport inaugural, la première compilation annuelle des défis en matière de développement durable propres aux petites et moyennes entreprises (PME) établie par le REDD.

Ces défis ont été définis par un conseil composé de 13 représentants des secteurs privé et public ainsi que d'organismes sans but lucratif de toutes les régions du Québec. Tous possèdent de solides antécédents en matière d'adoption de pratiques de développement durable et se sont engagés à pousser leurs pratiques d'affaires un cran plus loin.

J'espère que ce rapport inspirera les propriétaires et les gestionnaires d'autres petites et moyennes entreprises à tenir compte de leurs impacts environnementaux et sociaux. J'espère qu'il permettra aux associations de l'industrie, aux sociétés de conseil et aux ONG qui travaillent pour et avec des PME de mieux comprendre

leurs besoins. J'espère également que ce rapport mettra en lumière les défis et les capacités propres aux PME pour les décideurs au sein des organismes gouvernementaux. Enfin, j'espère que ce rapport encouragera les chercheurs universitaires à étudier les enjeux et les questions de recherche au cœur des préoccupations des PME.

Je souhaite sincèrement remercier les membres du Conseil des PME, qui ont investi leur temps et leur énergie pour définir les défis en matière de développement durable pour les PME en 2012. Ce rapport prouve que les dirigeants des petites et moyennes entreprises au Canada pensent activement à l'impact social et environnemental de leur entreprise.



Marie-France Turcotte
Directrice du Bureau Francophone
Réseau entreprise et développement durable
Professeure, École des sciences de la gestion, UQAM

Photo de couverture utilisée avec l'aimable autorisation d'Artopex, membre du Conseil des PME du REDD.

introduction

Les chercheurs, les responsables des politiques et le monde des affaires en général ne peuvent pas se permettre d'ignorer les PME.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont des acteurs incontournables de l'économie canadienne. Elles représentent 98% de toutes les entreprises canadiennes et contribuent à la création de 80% des nouveaux emplois chaque année¹. Cependant, les PME représentent aussi jusqu'à 80% des impacts négatifs sur l'environnement² et sont, à elles seules, responsables de plus de 60% des déchets commerciaux³.

Clairement, la discussion sur les entreprises durables doit inclure les PME. Pourtant, jusqu'à ce jour, les discussions sur la responsabilité sociale et environnementale se sont essentiellement concentrées sur les grandes entreprises. Le présent rapport s'efforce d'inclure les PME dans le débat.

La succursale francophone du REDD, située à Montréal, est la force motrice derrière cette importance accordée aux PME. Compte tenu du grand nombre de petites et moyennes entreprises situées dans la région de Montréal et des liens étroits entre la communauté universitaire et le monde des affaires, Marie-France Turcotte, professeure en gestion, a constaté une occasion d'intégrer les PME dans les débats sur le développement durable. Sous son leadership, le bureau de Montréal du REDD a mis en place le Conseil des PME, qui s'est réuni pour cerner les sept défis présentés dans ce rapport.

Le présent rapport présente les principaux défis auxquelles se heurtent les PME en 2012. Ces défis ont été définis par un conseil de dirigeants de petites en moyennes entreprises ainsi que de représentants d'organismes publics et gouvernementaux. Chaque organisation représente un secteur spécifique et est reconnue pour son leadership en responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil des PME a été créé sur le modèle du Conseil des Leaders du REDD – soit un groupe de grandes entreprises canadiennes qui définit chaque année les principaux défis en matière de développement durable pour les grandes entreprises. Tout comme le Conseil des Leaders, le REDD réunira le Conseil des PME une fois par année pour faire le point sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises.

Ce premier ensemble de défis propres aux PME montre que ces dernières sont intéressées à acquérir une expertise interne en matière de développement durable. Elles souhaitent intégrer le développement durable dans la culture et l'identité de leur entreprise et mettre en œuvre des initiatives de développement durable qui soient à la fois responsables et rentables. Le Conseil a énoncé sa volonté de créer un consensus avec les parties prenantes internes et externes sur les questions de développement durable et d'intégrer le développement durable dans leurs stratégies d'affaires à long terme.

¹ Fillion L.-J. 2007. Introduction. In L.-J. Fillion (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance, QC, Canada* : Édition du nouveau pédagogique: 1-16.

² Williamson, D, Lynch-Wood, G & Ramsay, J. 2006. Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67: 317-330.

³ Hitchens, D, Thankappan, S, Trainor, M, Clausen, J & De Marchi, B. 2005. Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5): 541-557.

Comment utiliser ce rapport?

Dirigeants et gestionnaires de PME : Interrogez-vous sur les mesures prises par votre entreprise pour pallier les impacts environnementaux et sociaux de ses activités. Quelles sont les occasions de croissance et d'amélioration? Quels enjeux soulevés dans le rapport offrent matière à réflexion pour votre entreprise pour les prochaines années? Des ressources pour aider votre entreprise à être plus durable sont disponibles à www.nbs.net/fr/.

Responsables des politiques, organismes de certification, consultants et ONG : Tenez compte de ces défis lorsque vous préparez des ressources, des politiques, des sources de financement et des services pour les petites et moyennes entreprises.

Chercheurs : Envisagez d'effectuer des recherches sur les questions définies par ces PME chefs de file en matière de développement durable. La mission du REDD consiste à mobiliser la communauté scientifique pour produire des ressources rigoureuses et pertinentes afin d'éclairer les décisions des praticiens et de les aider à créer des entreprises durables. Les défis cernés dans ce rapport constituent des questions de recherche intéressantes pour les PME.

Qu'est-ce que le développement durable en entreprise?

Le développement durable consiste à inclure des préoccupations d'ordre financier, environnemental et social dans les décisions d'affaires. Les entreprises durables :

- créent une valeur financière à long terme;
- sont conscientes des répercussions de leurs actions sur l'environnement et s'efforcent activement de réduire leur impact;
- se soucient de leurs employés, de leurs clients et de leurs communautés et s'efforcent de mettre en œuvre un changement social positif;
- comprennent que ces trois éléments sont intrinsèquement liés.

Contrairement aux entreprises axées sur les profits à court terme et qui prennent des décisions fondées uniquement sur les bénéfices, les entreprises durables pensent à long terme. Elles établissent des relations solides avec leurs employés et les membres de la communauté. Elles trouvent des façons de réduire leur consommation de ressources naturelles ainsi que leur production de déchets et de pollution. Par conséquent, les entreprises durables sont plus résistantes et survivent mieux aux grands chocs, tels que les récessions mondiales, les grèves ouvrières, les scandales impliquant les dirigeants et les boycotts entrepris par les environnementalistes.

Financement de la recherche : comment aider les PME à devenir durables

Le Réseau entreprise et développement durable offre des recherches rigoureuses qui permettent aux dirigeants et gestionnaires d'entreprises de prendre des décisions éclairées. Chaque année, le REDD finance des projets de recherche sur deux priorités définies par le Conseil des Leaders. Ces projets synthétisent les meilleures connaissances disponibles au monde afin de procurer une base de connaissances solide sur laquelle les gestionnaires de grandes entreprises et les chercheurs peuvent bâtir. Les projets réalisés au cours de ces dernières années à l'attention des grandes entreprises peuvent être consultés sur notre site à l'adresse nbs.net/fr/publications/rapports.

Ce rapport marque notre engagement à élaborer des ressources destinées aux PME. Notre objectif consiste à procurer aux gestionnaires de PME des ressources objectives et fiables qui les aident à adopter des pratiques durables. Alors que nous commençons à élaborer des ressources préliminaires sur les sujets énoncés ci-dessous, nous manquons de financement pour effectuer des revues systématiques détaillées. Si vous êtes intéressé à entreprendre ou à soutenir des recherches dans l'un des domaines de défis définis par le Conseil des PME, veuillez communiquer avec nous à polefr@nbs.net.

« Il est nécessaire d'avoir des espaces d'échange. Peu importe les entreprises ou les différents secteurs de l'industrie desquels nous provenons, nous semblons avoir les mêmes préoccupations et intérêts à trouver des solutions durables. »

LUC BÉLAIR
Coordonnateur production et environnement
INSERTECH ANGUS

les défis du développement durable des PME pour 2012

Les sept questions suivantes, classées par ordre d'importance, définissent les plus grands défis auxquelles sont confrontées les PME en 2012 :

1

Comment développer une expertise en matière de développement durable?

2

Comment valoriser le développement durable auprès des parties prenantes afin d'en faire un avantage compétitif?

3

Comment informer les consommateurs afin d'améliorer leur réceptivité envers le développement durable?

4

Comment engager les parties prenantes afin qu'elles soutiennent l'entreprise dans sa démarche de développement durable?

5

Comment mener le changement à l'interne afin d'ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle de l'entreprise?

6

Comment communiquer efficacement à l'interne afin d'attirer et de conserver des employés engagés?

7

Comment évoluer vers une intégration à long terme du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise?

Comment développer une expertise en matière de développement durable?

Le développement durable en entreprise implique la réalisation d'une multitude d'actions et d'initiatives. Les acteurs économiques qui travaillent de concert avec les PME (gouvernement, compétiteurs, chambres de commerce et d'industrie, organismes de certification, ONG, etc.) proposent différents outils et manières d'aborder le développement durable en entreprise. Cependant, les dirigeants et les gestionnaires de PME sont souvent désorientés par la multitude d'outils les aidant à opérationnaliser leurs démarches ainsi que par la fiabilité qu'ils peuvent leur accorder.

Les contraintes de temps, de ressources humaines et financières et surtout le manque d'expertise réelle en matière de développement durable rend souvent complexes et difficiles le choix et la mise en œuvre d'actions et d'initiatives concrètes.

Les PME expriment la nécessité de développer à l'interne ou d'avoir accès à une expertise qui leur permettra de gérer, de manière éclairée, les risques et les opportunités liées à une intégration du développement durable dans les opérations et la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le premier défi est de développer une expertise leur permettant d'entreprendre les bonnes initiatives de développement durable et de rechercher les meilleures partenaires d'affaires.

« Du jour au lendemain, notre secteur s'est vu submergé d'initiatives et certifications visant à faciliter l'adoption du développement durable. Faire un choix éclairé sur les solutions à privilégier pour notre entreprise a été un processus laborieux. »

JEAN BARBEAU
Spécialiste produits et
développement durable
ARTOPEX

Comment valoriser le développement durable auprès des parties prenantes afin d'en faire un avantage compétitif?

Les bénéfices liés aux initiatives de développement durable en entreprise peuvent être tangibles (p. ex. réduction des coûts de gestion des déchets) mais aussi intangibles (p. ex. amélioration de l'image de marque de l'entreprise, meilleure réputation auprès des clients et des fournisseurs, etc). Cependant, traduire les bénéfices intangibles en valeur monétaire demeure un réel défi pour les PME.

Afin de rentabiliser les investissements liés au développement durable, les dirigeants et gestionnaires de PME cherchent à valoriser et crédibiliser leurs initiatives de développement durable auprès de leurs parties prenantes.

Ainsi, devenir une « entreprise verte » constitue un choix stratégique de l'entreprise, qui devient concret par des initiatives et des actions pertinentes. Mais comment faire reconnaître cette valeur ajoutée? De quelle manière les PME peuvent-elles alors valoriser leurs investissements en matière de développement durable?

« Même si le développement durable est le fondement de notre entreprise, mettre cette facette de l'avant comporte parfois le risque de perdre son avantage compétitif. Il semblerait que trop d'entreprises aient usé du concept pour en faire de l'écoblanchiment. Nous croyons toutefois qu'il est important de communiquer à ce propos et nous nous demandons comment revaloriser le développement durable aux yeux de notre clientèle. »

LUC BÉLAIR
Coordonnateur de la
production-environnement
INSERTECH ANGUS

Comment informer les consommateurs afin d'améliorer leur réceptivité envers le développement durable?

Si des grandes entreprises peuvent avoir la capacité financière de mener des campagnes publicitaires à grande échelle, ce n'est généralement pas le cas des PME. Celles-ci doivent évaluer de manière judicieuse les informations à communiquer et trouver des façons innovantes de diffuser leurs initiatives durables auprès de leurs clientèles.

Communiquer avec transparence est une manière de rentabiliser les investissements en matière de développement durable pour les PME; les consommateurs ne peuvent apprécier les initiatives de développement durable d'une compagnie s'ils ne les connaissent pas. Les entreprises doivent aussi démontrer la crédibilité des informations qu'elles avancent. D'autre part, le marché n'est pas toujours prêt à consommer de façon plus responsable.

Afin de mieux orienter leurs campagnes de publicité, les dirigeants et gestionnaires de PME souhaitent savoir quelles informations permettent de mieux sensibiliser et d'impliquer les clients à consommer des produits et services durables (et souvent à payer plus cher pour ces produits et services).

Comment engager les parties prenantes afin qu'elles soutiennent l'entreprise dans sa démarche de développement durable?

L'engagement des parties prenantes (internes et externes) est essentiel aux entreprises afin de soutenir et de valider leur démarche de développement durable. L'engagement des parties prenantes peut être défini comme une série d'activités menées par une entreprise dans le but d'établir des relations avec celles-ci. L'entreprise a généralement de nombreuses parties prenantes, tandis qu'elle est elle-même « partie prenante au sein de la communauté⁴ ».

La recherche soutient que les entreprises qui entretiennent une relation de confiance avec leurs parties prenantes bénéficient d'une meilleure acceptation de leurs produits et sont plus aptes à trouver des solutions communes⁵. Ces résultats sont par contre l'aboutissement d'un processus de collaboration plus long où les entreprises et parties prenantes développent les capacités nécessaires à l'atteinte d'objectifs communs. Ce dialogue est important pour les PME qui entretiennent souvent d'étroites relations avec les communautés dans lesquelles elles opèrent.

« Après des années de sensibilisation, de dialogue et de formation, nos fournisseurs participent aujourd'hui à l'atteinte de nos objectifs environnementaux. Établir une collaboration rapprochée a toutefois nécessité du leadership, de l'ouverture et de la conciliation afin de contourner les obstacles vers l'établissement d'objectifs communs. »

RÉMY PARÉ
Directeur, Opérations de matchs
LES ALOUETTES DE MONTRÉAL

⁴ King, D. and Turcotte, M.-F. 2010. Introduction sur l'engagement des parties prenantes. *Réseau entreprise et développement durable*. Extrait de <http://hbs.net/fr/connaissances/engagement-des-parties-prenantes/introduction/>

⁵ Heugens, P., Van den Bosch, F., & Van Riel, C. 2002. Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41(1): 36-60.

Comment mener le changement à l'interne et ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle de l'entreprise?

Entreprendre des initiatives de développement durable nécessite de mener des changements à l'interne et d'impliquer ses employés. Cependant, l'intégration du développement durable dans l'entreprise est souvent perçue comme un fardeau supplémentaire, complexe et flou aux yeux des employés et des fournisseurs. Ainsi, les gestionnaires et dirigeants de PME se heurtent parfois à des résistances de la part de certains employés.

L'enjeu des PME dans l'intégration du développement durable à l'interne est de faire en sorte que celui-ci soit perçu comme une extension logique de la mission de l'entreprise afin de façonner les pratiques internes et ancrer le développement durable à la culture organisationnelle.

Les PME veulent savoir comment engager leurs employés afin que le développement durable soit solidement ancré dans les opérations quotidiennes et dans la culture organisationnelle de l'entreprise.

« Lors de l'élaboration de notre projet, la communication avec les employés s'est parfois révélée difficile et incomplète. Il s'agissait de constamment questionner ce qui se faisait dans le passé pour améliorer ce que l'on souhaitait faire dans le projet actuel. Cela a requis une coordination dans les communications pour rendre l'information accessible à tous ainsi que de l'ouverture vis-à-vis des attentes de chacun. »

MAUDE GENEST-DENIS
Coordonnatrice environnement
IGA COOKSHIRE

Comment communiquer efficacement à l'interne afin d'attirer et de conserver des employés engagés?

L'intégration du développement durable en entreprise nécessite une communication interne efficace et efficiente mais également de mener des formations auprès des employés. La formation offre aux employés l'occasion de mieux comprendre comment le développement durable est intégré concrètement aux opérations et activités de l'entreprise.

Cependant, une fois la sensibilisation et la formation effectuées, maintenir un engagement constant des employés en matière de développement durable constitue un défi. D'une part, les outils et pratiques de développement durable en entreprise sont en constante évolution (p. ex. le cadre réglementaire, les nouvelles normes et certifications, etc.). D'autre part, l'intégration du développement durable en entreprise nécessite l'utilisation de nouvelles méthodes de gestion dont l'efficacité n'est pas toujours vérifiée, contrairement à des méthodes plus traditionnelles.

Le défi des dirigeants et gestionnaires de PME est de maintenir une communication et un apprentissage constants en matière de développement durable. Instaurer des voies de communication continue auprès des employés s'avère donc essentiel à l'atteinte des objectifs visés par l'entreprise. Toutefois, trop d'information peut aussi diluer l'importance à accorder au développement durable. La recherche de l'équilibre est gage de succès.

« Communiquer sur le développement durable en tant qu'objectif directement aligné avec ceux de l'entreprise suscite un climat d'ouverture de la part des employés. Toutefois, en matière de développement durable, il est souvent difficile de maintenir l'intérêt et l'engagement des employés qui ont tendance à s'y consacrer par l'intermédiaire d'une succession de projets alors que celui-ci devrait être l'expression de la culture de l'entreprise dans toutes ses opérations. Comment renverser le phénomène? »

YVON LÉVEILLÉ
Président
JAS FILTRATION INC.

Comment évoluer vers une intégration à long terme du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise?

S'engager dans une démarche de développement durable à long terme passe souvent par une série d'initiatives et la réalisation de projets touchant à des aspects particuliers du développement durable. Plus les projets sont porteurs, concrets, ambitieux, réalistes et permettent une progression par étapes, plus ils interpellent la direction et les employés et seront un succès.

Cependant, la notion de « projet » suggère une période d'action limitée dans le temps et cela pose un défi à une démarche de long terme qui favorise l'ancrage du développement durable dans la culture de l'entreprise.

Les PME veulent donc savoir comment la succession de projet peut évoluer vers une intégration à long terme du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise.

« Chez Victor Innovatex, le développement durable signifie travailler dans une perspective d'amélioration continue. Nous sommes fiers de nos accomplissements et afin de progresser, nous cherchons à faire du développement durable une pulsion constante derrière chaque décision d'affaires. En ce moment, notre défi est d'articuler une vision à long terme qui permettra d'orienter les différentes initiatives sous un même objectif. »

MARTIN BOURQUE
Directeur développement
des affaires et produits
VICTOR INNOVATEX

à propos du présent rapport

Ce rapport présente les perspectives du Conseil des PME du REDD : 13 petites et moyennes organisations reconnues pour leur leadership en développement durable. Pour l'année 2012, le Conseil des PME du REDD incluait Les Alouettes de Montréal, Artopex, Savons Prolav Inc. (Bio-vert), le Centre de Collision St-Jean, IGA Cookshire, Insertech Angus, JAS Filtration Inc., JS David Consultant Inc., Quartz Nature, le Ministère des Finances et de l'Économie, la SODER, Victor Innovatex et le Fonds mondial pour la nature (WWF).

Chaque membre a été invité par le REDD à rejoindre le conseil selon sa performance dans les domaines suivants : des initiatives en développement durable; une vision, une mission, des valeurs reliées au développement durable; un modèle d'affaires orienté vers le développement durable; et une démarche proactive envers le développement durable. Le REDD a invité des organisations en provenance de secteurs différents – et seulement une organisation pour chaque secteur – afin d'établir une liste de défis en développement durable qui soit aussi représentative que possible.

En provenance des secteurs de l'industrie, gouvernementaux et à but non lucratif, ce Conseil des PME s'est réuni pour la première fois en mars 2012 lors d'une table ronde d'une journée à Montréal (Québec). La table ronde a été facilitée par Marie-France Turcotte, professeure de gestion à l'Université du Québec à Montréal et directrice de la succursale francophone du Réseau entreprise et développement durable. L'objectif du Conseil des PME a été de définir les plus grands défis en développement durable auxquelles font face les PME en 2012.

La perspective représentée dans ce rapport est celle de PME évoluant dans une économie industrialisée et qui définissent des priorités à portée internationale ayant la pertinence la plus large possible. Les représentants du Conseil des PME ont été engagés dans un processus en trois étapes :

1. Identifier les défis propres à leur organisation.
2. Agréger et affiner les défis au sein de catégories significatives.
3. Classer les défis par ordre d'importance.

Ce processus produit un rapport faisant l'objet d'un consensus sur les enjeux vécus par les PME et qui se veut représentatif d'une plus large communauté d'entre elles.

à propos du REDD

Organisme sans but lucratif, le REDD produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but de changer les pratiques de gestion. Nous unissons des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui s'intéressent aux questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui croient en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique.

Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, l'Université du Québec à Montréal, la Western University et notre Conseil des Leaders.

Pour obtenir des ressources additionnelles, visitez nbs.net/fr/connaissances.

Conseil des PME du REDD

Le **Conseil des PME** est constitué d'entreprises canadiennes en provenance de différents secteurs qui se démarquent par leur leadership en matière de développement durable. Lors d'une réunion annuelle, ces leaders ont identifié leurs principaux défis en matière de développement durable,

c'est-à-dire les enjeux prioritaires à propos desquels leurs organisations requièrent des réponses rigoureuses et des renseignements fiables pour agir. Leurs défis en matière de développement durable en entreprise guident les projets de recherche du Réseau.



Ce projet a été financé en partie par le Ministère des Finances et de l'Économie ainsi que le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
École des Sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal
1290, rue Saint-Denis,
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7
514-987-3000, x7898

nbs.net/fr



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business
Western University
1151 Richmond Street
London, Ontario, Canada N6A 3K7
519-661-2111, x88980

nbs.net