



Réseau entreprise et  
développement durable  
Penser l'entreprise en visionnaire



Crédit photo : Studio Roosegaarde

# Comment développer une expertise en matière de développement durable?

**Les défis du développement durable des PME**

Préparé par l'équipe des collaborateurs du REDD,  
sous la direction de Marie-France Turcotte

## INTRODUCTION

Pour mettre de l'avant ou peaufiner leur démarche de développement durable, des PME développent une expertise ancrée dans leur réalité et adaptée à leurs particularités.

Des exemples inspirants à découvrir !



## Défi expertise

### Comment développer une expertise en matière de développement durable?

Plusieurs dirigeants de PME indiquent qu'ils se sentent souvent démunis face à l'implantation d'une démarche de développement durable dans leur organisation.

Le sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013<sup>1</sup>, mené par le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) confirme d'ailleurs que le manque d'information ainsi que le manque de ressources compétentes totalisent à elles seules près de 60 % des raisons pour lesquelles les entreprises ne parviennent pas à réaliser des actions de développement durable.

Alors que l'offre de guides et de ressources en la matière se multiplie, les PME sont à la recherche d'une expertise ancrée dans leur réalité et adaptée à leurs particularités.

Le développement d'une expertise en développement durable pourrait toutefois être plus accessible pour les PME que l'on pourrait le penser.

<sup>1</sup> Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013, [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_DD\\_entreprises\\_qc\\_2013\\_vf.html](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_DD_entreprises_qc_2013_vf.html), Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

# Pistes de solution pour développer une expertise en matière de développement durable



Cinq pistes de solutions, jugées comme les plus prometteuses, sont présentées dans le cadre de ce rapport. Elles proviennent à la fois des recherches du REDD ainsi que des présentations, discussions et ateliers ayant eu lieu lors du colloque international *Développement durable : À la recherche de solutions pour les PME*. Des exemples concrets en entreprise ainsi que des perspectives provenant de la recherche sont développés.

Ces pistes de solution sont à prendre individuellement et non comme les étapes d'un manuel. À chaque PME d'explorer, s'il y a lieu, la ou les pistes de solutions les plus adaptées à sa situation.

1. Être à l'écoute de ses parties prenantes pour co-crée.
2. Débuter par des petites actions faciles et peu coûteuses, puis continuer.
3. Questionner son mode de fonctionnement pour l'améliorer.
4. Faire appel à des ressources externes.
5. Attirer une ressource à l'interne.

## Piste 1. Co-créer l'expertise en étant à l'écoute de ses parties prenantes



La réceptivité aux propositions et opinions de ses parties prenantes est un élément considéré par plusieurs PME comme essentiel pour pouvoir acquérir de l'expertise en matière de développement durable.

Que ce soit les employés, des fournisseurs, des clients, des agences gouvernementales, des membres ou associations de la communauté, nombreuses sont les parties prenantes que l'entreprise peut solliciter pour améliorer son expertise. Possédant des connaissances propres à leur rôle et emplacement dans la chaîne de valeur<sup>2</sup> de l'organisation, toutes ces parties prenantes peuvent apporter un éclairage nouveau à la vision organisationnelle de la PME.

Cette expertise pourra notamment aider l'entreprise à améliorer ses processus, innover en matière de produits et services ainsi que mieux s'intégrer à sa communauté. Dans ce qui suit sont décrits les cas de quatre PME qui sont devenues expertes, voire mieux, qui ont innové et amélioré leurs façons de faire en collaborant avec des parties prenantes telles que leurs employés, les communautés où elles œuvrent, des agences gouvernementales.

Les pages suivantes témoignent d'exemples concrets où des PME ont pris les devants pour écouter leurs parties prenantes de façon à co-créer l'expertise nécessaire pour leur démarche de développement durable.

<sup>2</sup> Le concept de « chaîne de valeur » désigne aussi l'ensemble des activités d'une entreprise, depuis la conception du produit jusqu'à son lancement. On considère, d'une part, les activités principales (logistique interne, logistique externe, vente et services) qui s'inscrivent dans le processus de production et, d'autre part, les activités de soutien (infrastructures de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements) qui servent d'appui aux activités principales. Toutes ces activités sont créatrices de valeur et concourent au ratio de marge bénéficiaire de l'entreprise. GDT [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqf.aspx?Id\\_Fiche=8376323](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqf.aspx?Id_Fiche=8376323).

## Cas 1 : Co-créer avec ses employés, l'exemple de la PME Vestshell

À la suite d'une période difficile, la fonderie Vestshell<sup>3</sup> a décidé d'intégrer les principes du développement durable dans son processus de gestion et de planification stratégique. Les dirigeants de la PME souhaitaient avant tout que ce nouveau projet d'entreprise puisse parler à tous les employés.

Ainsi, alors que les précédents plans d'actions de l'organisation avaient été élaborés par les gestionnaires de l'organisation, l'entreprise a plutôt décidé de sélectionner 20 employés ayant pour tâche de développer une charte venant jeter les bases d'un nouveau plan d'action et d'un tableau de bord opérationnel.

Bien que l'exercice ait pu être difficile pour l'ego de certains gestionnaires qui ont pu temporairement avoir le sentiment qu'ils « perdaient du pouvoir », il fût jugé fructueux par l'organisation puisqu'il fonda la base de la légitimité de la démarche auprès des employés et permis d'amener l'expertise nécessaire pour combler l'écart entre la vision des gestionnaires et celle des employés.

L'implication des employés de Vestshell s'est également poursuivie dans les améliorations opérationnelles au sein de l'organisation. Les employés opérateurs sur le plancher ont notamment pu filmer des processus problématiques qu'ils ont pu par la suite transmettre aux gestionnaires; ces derniers n'étant en général pas en mesure de constater ce qui se passe sur le « plancher ». Dans la même optique, la PME n'hésite pas à sortir les employés de leurs tâches régulières pour pouvoir discuter des différentes problématiques liées à leur travail.



### À retenir

L'implication des employés à l'élaboration du plan d'action a stimulé l'innovation et facilité l'implantation.

*« J'ai pu être témoin des cris de joies de nos opérateurs lorsqu'ils ont constaté que nous étions là pour les aider à réaliser leur idée à eux. En tant que gestionnaire, nous n'avions pas perdu de pouvoir, mais avons plutôt gagné en crédibilité. Il faut que la base puisse nous montrer comment les aider »*

– Greg Laflamme, Directeur des opérations, Vestshell

<sup>3</sup> Source : Laflamme, G., Présentation lors du colloque international Développement durable : À la recherche de solutions pour les PME, 28-30 octobre 2015, Montréal, Canada.

## Cas 2 : Co-crée avec la communauté locale, l'exemple de la PME Mines Virginia

Mines Virginia<sup>4</sup> a été l'une des plus importantes entreprises d'exploration minières au Québec au cours des dernières années. Œuvrant dans le Nord du Québec, les activités de cette PME impactent inévitablement les communautés locales.

Allant au-delà des stratégies de communication traditionnelles nécessaire à l'acceptabilité sociale de ses activités, Mines Virginia a décidé d'établir un canal de communication continue avec les communautés locales afin non seulement de les informer de ses activités d'exploration, mais également pour encourager leur engagement dans ses activités.

L'entreprise a organisé notamment des « tournées » dans les communautés pouvant être impactées par ses projets. Ce système permet à la PME de s'assurer que les familles, le chef et Conseil de Bande, l'association des trappeurs, les représentants locaux ainsi que les agents de développement économique soient pleinement informés des activités sur leur territoire et que leurs questions et préoccupations soient entendues.

La collaboration des communautés locales se voit également à travers la création de partenariats d'affaires ayant permis à l'organisation d'explorer conjointement de larges territoires exploitables. Les communautés locales sont également en ce sens une source d'expertise en termes de connaissance du territoire.



### À retenir

L'implication de la communauté locale a permis d'identifier les répercussions de ses activités et de mieux répondre aux attentes de la communauté.

<sup>4</sup> Source: Virginia Mines Inc. 2013. Sustainable development report. Québec City, QC: Virginia Mines Inc. Tiré de [http://osiskogr.com/app/uploads/2015/03/Sustainability-2013\\_Eng.pdf](http://osiskogr.com/app/uploads/2015/03/Sustainability-2013_Eng.pdf).

### Cas 3 : Co-crée avec les instances gouvernementales, l'exemple de PME colombiennes

Ce sont les solutions créées ensemble, du fait de la collaboration étroite entre des gestionnaires de très petites entreprises et des experts en développement durable d'agences gouvernementales, qui sont les plus efficaces, selon l'étude de la chercheuse Paola Vasquez<sup>5</sup>. Cette étude compare de très petites entreprises œuvrant dans les secteurs de la tannerie, de la galvanisation et de la biscuiterie en Colombie. Les résultats montrent que lorsque des agences gouvernementales imposaient des solutions techniques élaborées pour des grosses PME, cela ne fonctionnait pas pour les très petites entreprises.

Dans le cas des tanneries, malgré l'investissement monétaire fait pour adopter ces technologies, après quelques mois seulement, celles-ci n'étaient plus utilisées. À l'inverse, des solutions co-crées entre des gestionnaires de micro-entreprises et des spécialistes d'agences gouvernementales ont permis de réduire l'impact environnemental et de gagner en productivité dans des entreprises de galvanisation et chez des producteurs de biscuits.

Lorsque vient le temps d'établir un dialogue avec ses parties prenantes, les PME se trouvent parfois face à un désintérêt de certaines parties prenantes qui démontrent un plus grand intérêt pour les grandes entreprises dont l'impact social et environnemental semble (parfois à tort) plus important.

Pour pallier cet obstacle, des institutions publiques peuvent jouer un rôle de facilitateurs permettant aux PME d'avoir l'oreille attentive de différentes parties prenantes auxquelles elle aurait difficilement accès autrement.



#### À retenir

Attention aux solutions toutes faites pour des plus grandes .

<sup>5</sup> Source : Vasquez, Paola, 2017, *Strategies for the Integration and Institutionalization of Cleaner Production Knowledge in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs)*, Thèse défendue à l'Université Guelph, Ontario, Canada, le 2 février 2017.

#### *Cas 4 : Co-créer avec les entreprises locales, l'exemple de la ville de Saint Herblain*

La ville de Saint Herblain<sup>6</sup> en France a décidé en 2011 de créer un espace de dialogue entre les entreprises locales volontaires et les principales parties prenantes du territoire par l'entremise d'une charte portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise.  labor e avec les représentants de différentes catégories de parties prenantes, la charte a été signée par plus de 30 entreprises, principalement des PME.

Chaque année, les dirigeants des entreprises signataires s'engagent à elaborer un plan d'action en accord avec la charte et à le présenter à un comité de parties prenantes externes mis en place par la ville. Le comité peut commenter ce plan d'action et encourager les entreprises à être plus ambitieuses, tout en leur apportant des conseils sur la manière de mettre en place leur plan d'action et les informer sur les différentes initiatives et ressources disponibles.   la fin de l'année, les dirigeants présentent au comité les résultats obtenus ainsi que leur nouveau plan d'action. Si le comité valide la conformité des engagements pris, la collectivité et l'entreprise peuvent alors communiquer sur la participation à la charte auprès des différentes parties prenantes.

<sup>6</sup> Source : Sobczak, A. (2012). Réseau entreprise et développement durable. Consulté à l'adresse <https://redd.nbs.net/p/dialogue-entre-les-pme-et-leurs-parties-prenantes-les-d3dcebca-ddec-4541-920e-be21d6248855>.

## Piste 2.

### Débuter par des petites actions faciles et peu coûteuses, puis continuer



Pour pallier leur manque d'expertise au début de leur démarche, plusieurs PME, aujourd'hui leader en développement durable, affirment avoir débuté celle-ci par des petites actions faciles et peu coûteuses. Dans certains cas, ces actions s'inscrivent dans une démarche structurée de plus grande envergure, mais pas toujours.

Le fait de développer des actions faciles et peu coûteuses permettrait ainsi d'accomplir une série de succès donnant l'occasion, au fil du temps, de peaufiner et de structurer sa démarche. Par la même occasion, cela faciliterait la possibilité de mieux cerner et prioriser les enjeux pertinents pour lesquels le succès est assuré.

Par conséquent, le fait de se lancer dès le départ dans une démarche de développement durable structurée à grande échelle ne serait pas mauvais en soi, mais impliquerait plus de risques liés à la capacité de l'entreprise à intégrer dès le départ ces nombreux changements avec succès.

Dans tous les cas, bien qu'il puisse s'agir d'actions plus modestes, il est important de ne pas minimiser la portée de celles-ci. Non seulement chaque geste compte, mais on peut aussi poser de petits gestes qui permettront dans le futur d'en poser d'autres qui auront un grand impact. Autrement dit, on peut préparer le terrain futur par des petits gestes aujourd'hui.

*« Dans un premier temps, on réalise l'essentiel, ce qui est le plus évident, ce qui est le plus facile à faire. Ça prend un jour 1. Au fil des années, on s'améliore, on peaufine notre stratégie. On s'inspire des bons coups de l'industrie, on consulte les experts. On fait de la rétroaction et des ajustements de façon à avoir une démarche d'amélioration continue. C'est la « théorie des petits pas ». Le développement durable c'est une série de petits gestes qui font une énorme différence quand on les accumule. Il faut en faire une priorité, mais une priorité à la hauteur de nos moyens. »*

– André Gaumont, Vice-président principal, développement du Nord-du-Québec et administrateur, Redevances Aurifères Osisko (anciennement Président de la PME Mines Virginia)

### *Cas 5 : Des petites actions devenues grandes chez Interface*

Chez Interface, une petite entreprise devenue grande, le PDG souhait un grand revirement de son organisation en faveur du développement durable. Ainsi, la PME américaine dans le domaine des couvre-planchers aspirait à plus, à mieux. Toutefois, son équipe de gestionnaires n'était pas convaincu de la valeur de cette orientation. Alors le PDG a commencé par changer les mentalités dans son équipe. Cela a ensuite permis la mise en place de nombreuses innovations qui ont été positives pour l'environnement, la société et son entreprise. En effet, cette entreprise, aujourd'hui devenue transnationale, a continué de profiter et de croître dans un marché pourtant en décroissance.



#### **À retenir**

Les petites actions peuvent paver la voie à des changements plus profonds.

## L'analyse de pertinence pour déterminer les actions faciles et peu coûteuses, mais qui auront le plus d'impact.

Les experts soutiennent qu'il est crucial d'analyser au préalable la pertinence de ses actions pour développer une expertise en développement durable. Pour l'identification des domaines d'action importants, on peut se baser sur les normes internationales d'ISO 26000, du *Global Reporting Initiative* ou des *travaux du Sustainability Accounting Standards Board*<sup>7</sup>.

Or la détermination des enjeux se fait parfois grâce au dialogue avec ses parties prenantes. Les gens à l'interne de l'entreprise et les parties prenantes voient-elles d'une même façon ce qui est important?



Pour les PME n'ayant pas beaucoup de ressources, on constate qu'une analyse de pertinence permet à peu de frais de prioriser les enjeux les plus importants et de poser les bonnes questions :

- Quels sont les enjeux sociaux et environnementaux de nos activités?
- En lien avec ces enjeux, que pourrait-on faire pour limiter les impacts négatifs et augmenter les impacts positifs de nos activités? Et pour bien se positionner face à des opportunités?
- Parmi ce que l'on pourrait faire, quelles sont les pratiques faciles à appliquer? Le choix des pratiques pertinentes et faciles à appliquer va de soi.
- Lesquelles sont difficiles, par exemple parce qu'elles sont coûteuses, incompatibles avec les modes de fonctionnement de l'organisation ou avec ses valeurs?
- Parmi les pratiques difficiles, mais qui auraient un fort impact, comment pourrait-on paver la voie pour le futur? Pourrait-on découper le problème en morceaux ou en étapes?

*« La normalisation aujourd'hui en matière de développement durable pousse le concept de l'analyse de pertinence, parce qu'il arrive à ajuster les démarches, les enjeux à un contexte précis d'organisation. »*

– Haykel Najlaoui, Responsable, développement durable et formations certifiées GRI, Neuvaction

<sup>7</sup> Source : Najlaoui, H. 2016. L'analyse de pertinence, ou comment prioriser les enjeux de développement durable, <https://redd.nbs.net/p/article-l-analyse-de-pertinence-ou-comment-prioriser-f4af6c56-eb6b-4d43-89e1-52bc039531cd>.

### Piste 3. Questionner son mode de fonctionnement



Aucun expert ne pourra connaître mieux le mode de fonctionnement d'une organisation que ceux qui y travaillent.

Ainsi, de façon à développer l'expertise à l'interne de l'organisation, plusieurs dirigeants de PME ont exprimé l'importance de prendre le recul et le temps nécessaire pour pouvoir se questionner sur son mode de fonctionnement et ouvrir la porte à de meilleures façons de faire.

En effet, derrière les processus établis et non remis en cause par l'organisation peut se cacher une foule d'innovations pouvant contribuer à améliorer les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.

Ce questionnement est d'ailleurs essentiel puisqu'il sert de préambule à l'amélioration continue de son fonctionnement, principe clé du développement durable.

Les éléments à la base de cette amélioration continue restent toutefois assez simple, soit l'auto-évaluation, l'optimisation des façons de faire (par exemple, réduire ses coûts, augmenter la qualité, améliorer les impacts sociaux et environnementaux) et l'évolution subséquente en continue, par petits pas. Principe clé du développement durable, l'amélioration continue reste un concept parfois difficile à implanter pour plusieurs PME habituées à travailler en urgence.

*« Qu'est-ce que le développement durable nous a donné?  
Ça nous a permis d'optimiser plus, de remettre en question. (...)  
Pour les gestionnaires ou entrepreneurs disant ne pas avoir le  
temps, il faut qu'ils trouvent des tactiques pour libérer du temps. »*

– Greg Laflamme, Directeur des opérations, Vestshell

### *Cas 6 : Produit Neptune a questionné son mode de fonctionnement et amélioré ses processus de production*

La PME Produits Neptune, productrice de produits de salle de bain, œuvre dans un milieu manufacturier qui peut être, à première vue, difficile d'associer au développement durable.

La PME a toutefois décidé peu à peu de se questionner sur son mode de fonctionnement<sup>8</sup>. Ceci a permis à la PME d'innover de plusieurs façons au sein de son processus de production de façon à améliorer ses impacts économiques, environnementaux et sociaux.

Par exemple, devant l'accumulation constante des pertes de retailles provenant du démoulage de ses baignoires et douches en acrylique, qui étaient jetées auparavant, la PME a décidé de transformer ces retailles en granules pour qu'un recycleur puisse ensuite les réutiliser pour en faire d'autres produits, dont des bancs de parc municipaux.

Aussi, alors qu'auparavant l'eau était évacuée après chaque test, les tests d'étanchéité des baignoires et des canalisations se font désormais avec de l'eau recyclée et filtrée qui sert par la suite à chauffer les installations pendant l'hiver.

Finalement, les discussions avec son fournisseur de matière première ont abouti à l'utilisation d'une résine offrant un seuil de toxicité de beaucoup inférieur à la norme minimale, donnant ainsi l'occasion aux employés de travailler sans masques et évitant l'utilisation de systèmes de ventilation coûteux et énergivores.

Toutes ces réalisations ont été mises en place suite à un questionnement de la PME face à sa façon de faire. La plupart de ces changements sont d'ailleurs des actions innovantes qui distinguent cette PME du reste de son industrie.

<sup>8</sup> Source : Rochette, J., Présentation lors du colloque international *Développement durable : À la recherche de solutions pour les PME*, 28-30 octobre 2015, Montréal, Canada.

## Piste 4. Faire appel à des ressources externes



Les PME ont évoquées l'importance d'aller chercher de l'expertise à l'externe pour faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable.

Cette expertise offre la plupart du temps une base de connaissance pour soit démarrer la démarche ou sinon l'amener à un autre niveau, plus structuré.

Les ressources externes peuvent se présenter sous plusieurs formes. Alors que des agences gouvernementales et des organisations sans but lucratif fournissent gratuitement de l'information sur le développement durable en entreprise, d'autres organisations offrent des services sur mesure de consultation et d'accompagnement pour faciliter les démarches.

Parallèlement, certaines certifications et normes externes à l'organisation peuvent être utilisées afin de permettre à l'entreprise d'encadrer les actions de l'organisation et également de se mesurer par rapport à d'autres entreprises.

Finalement, la participation à des conférences, ateliers ou groupes de travail sur la question peuvent tout autant amener l'organisation à pouvoir découvrir les meilleures pratiques, partager ses expériences et trouver réponse à ses interrogations.

*« L'aide externe nous permet de donner une direction, et cela nous donne une confiance. Donc, ça nous permet d'avoir plus de confiance quand je demande aux employés de travailler dans telle ou telle direction, ce n'est pas juste une idée comme ça qui vient de nulle part, ça vient de données scientifiques. »*

– Greg Laflamme, Directeur des opérations, Vestshell

### *Cas 7 : Insertech a fait appel à des spécialistes en analyse de cycle de vie*

Œuvrant dans le secteur informatique, la PME Insertech<sup>9</sup> a notamment pour objectif de prolonger la vie des appareils informatiques en les reconditionnant et en les réparant pour qu'ils soient réutilisés.

Le recyclage, plutôt que le reconditionnement, étant présentement l'option la plus courante dans son secteur, l'entreprise a souhaité confirmer qu'elle avait fait le bon choix stratégique lui permettant de répondre à ses visées sociales et environnementales.

La PME a ainsi fait appel à l'expertise de deux groupes de consultants spécialisés en analyse du cycle de vie. Ces derniers ont tenté de déterminer et de comparer les différents impacts sociaux et environnementaux du recyclage et du reconditionnement d'un ordinateur. L'étude a pu déterminer que le fait de privilégier le réemploi est beaucoup plus écologique que le recyclage, crée davantage d'emplois et est utile à la communauté.

La PME a ainsi pu confirmer avec l'aide d'une expertise externe qu'elle orientait sa stratégie selon sa vision organisationnelle. Cela a pu également la mettre en confiance dans son offre de service et marketing, sachant que les affirmations durables et responsables de l'organisation étaient liées à des données vérifiables.

<sup>9</sup> Source : CIRAIQ et Groupe Agéco. 2011. *Rapport d'analyse détaillée. Analyse du cycle de vie environnementale et sociale de deux options de gestion du matériel informatique en fin de vie.* [www.insertech.ca/wp-content/documents/rapport-acv-2011.pdf](http://www.insertech.ca/wp-content/documents/rapport-acv-2011.pdf).

### *Cas 8 : Produit Neptune a suivi des démarches de certification pour augmenter son expertise*

La PME Produits Neptune a développé pendant plusieurs années des actions visant à améliorer ses impacts environnementaux et sociaux.

Ayant implanté ces différentes actions avec succès, l'entreprise a senti le besoin d'aller chercher de l'aide à l'externe, notamment pour obtenir l'expertise nécessaire pour aller plus loin et se structurer.

L'entreprise s'est ainsi lancée dans deux processus de certification. La PME a donc atteint le niveau 2 du programme de reconnaissance ICI ON RECYCLE de Recyc-Québec et fut la première société nord-américaine de son industrie à recevoir la certification « écoresponsable » du Conseil des industries durables.

L'un des principaux bénéfices pour l'entreprise fut la possibilité d'aller chercher de l'expertise, notamment avec l'aide des experts venant auditer l'entreprise ainsi qu'utiliser les programmes de certifications comme des guides les menant vers l'optimisation de leurs processus. Les différents niveaux des certifications permettent également à l'entreprise de se mesurer par rapport aux autres entreprises de son secteur et de constater sa progression.

## Piste 5. Attitrer une ressource à l'interne



L'impulsion première de la démarche de développement durable au sein des PME provient plus souvent qu'autrement des dirigeants de l'organisation. Conséquemment, ces derniers sont souvent amenés à porter le flambeau du développement durable au sein de leur entreprise. La démarche est ainsi fortement liée aux valeurs propres du dirigeant et, surtout, dépend de sa capacité en temps et en énergie à mettre en œuvre celle-ci.

Néanmoins, le dirigeant ne peut pas tout faire seul. Plusieurs dirigeants de PME suggèrent ainsi qu'une ressource de l'organisation soit formellement attitrée à la mise en œuvre de la stratégie de développement durable.

Le fait d'attitrer une ressource spécifique à la démarche aura pour effet d'augmenter les chances que celle-ci puisse s'implanter de façon rigoureuse et durable tout en favorisant le développement d'idées novatrices permettant de tirer pleinement profit du développement durable de l'entreprise.

*« Je pense que ça prend une personne responsable du développement durable dans l'organisation. Au sein de notre organisation, cette personne est en charge notamment de nous amener des idées régulièrement et de nous rappeler le sujet à chaque rencontre. »*

– André Gaumont, Vice-président principal, développement du Nord-du-Québec et administrateur, Redevances Aurifères Osisko (anciennement Président de la PME Mines Virginia)

### *Cas 9 : GGI a un coordonnateur pour s'assurer qu'elle puisse aider ses clients à se conformer aux normes*

La PME GGI International<sup>10</sup> œuvre dans la production d'interfaces électroniques qu'elle exporte à des clients. Pour ce faire, elle doit se conformer aux nombreuses exigences environnementales provenant de ses clients internationaux. Les normes et exigences varient d'un pays à l'autre et peuvent devenir un véritable casse-tête pour les gestionnaires de l'organisation.

Pour la PME, le respect de ces normes est crucial puisqu'elle peut constituer un motif de refus d'achat par le client.

Au cours des dernières années, la coordination de ces tâches étaient sous la responsabilité d'un employé qui s'en occupait en même temps que plusieurs autres tâches. En 2015, devant les évolutions du marché et la croissance des demandes de conformité environnementales des clients, le département responsable a réussi à convaincre la direction d'embaucher une ressource spécifiquement pour ce poste.

Cette nouvelle embauche a permis d'établir un suivi plus rigoureux des normes. Elle a permis également à l'entreprise de voir venir à l'avance les problématiques possibles liées à la réglementation, devenant ainsi en quelque sorte un outil de gestion de risque. Finalement, cette ressource a donné un second souffle au comité environnement de l'organisation avec les nouvelles propositions de l'employé.

*« Depuis 2011, le nombre de demandes de certification pour les produits a augmenté - de 20 à 30 par année il y a 5 ans, à plus d'une centaine aujourd'hui. »*

– Pierre Marquis, Directeur, qualité et amélioration continue, GGI International

<sup>10</sup> Source : Marquis, P. et Tovar W. communication personnelle. 14 octobre 2016.

## CINQ PISTES DE SOLUTIONS POUR ALLER PLUS LOIN

Inspirés de ces expériences ancrées dans la réalité des PME, nous avons vu qu'une démarche de développement durable est plus accessible qu'on le croyait et qu'il est possible de développer une expertise, un geste à la fois.

Une invitation à considérer les pistes qui vous conviennent le mieux et à partager votre expertise avec nous... à [redd@nbs.net](mailto:red@nbs.net).

Crédit photo : Studio Roosegaarde

## Pour aller plus loin...

Pour en apprendre davantage sur les ressources disponibles, nous vous invitons à consulter le rapport exécutif du REDD intitulé [Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle](#)<sup>11</sup> qui présente un cadre pour intégrer le développement durable dans la culture d'entreprise.

Le rapport explique notamment l'importance d'allouer des ressources humaines à la stratégie de développement durable pour qu'elle puisse s'intégrer et évoluer.

Le rapport explique ainsi qu'il est essentiel d'identifier :

- Une ou des personnes ayant une passion pour le développement durable et les placer dans des rôles clés.
- Une ou des personnes ayant des compétences techniques en développement durable et les placer dans des rôles où leurs compétences pourront être utilisées.

Cette personne (ou groupe de personnes) pourra devenir en quelque sorte la « championne ».

<sup>11</sup> Source : <https://redd.nbs.net/p/rapport-executif-culture-organisationnelle-reseau-e-b6956067-88f8-4a68-a6d5-250c9e773830>

## À propos du présent rapport

Depuis quelques années déjà, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) s'est intéressé aux principaux défis de développement durable auxquels font face les PME canadiennes. C'est notamment à l'aide de son Conseil des PME qu'il a pu identifier directement auprès de celles-ci les principaux défis auxquels ces dernières font face en cette matière.

L'identification de ces défis a donné lieu à la publication de rapports annuels intitulés « Les défis du développement durable des PME », où sont décrites les priorités de connaissance des PME face à cette question.

La compilation de ces nombreux défis, élaborés au cours des dernières années, a permis de déterminer trois principaux enjeux, soit :

- **L'expertise** : Comment développer une expertise en matière de développement durable?
- **La rentabilité** : Comment quantifier les retombées des actions en développement durable pour l'entreprise?
- **Le marketing** : Comment se démarquer auprès du consommateur avec un produit responsable?

S'étant ainsi préalablement consacré aux problématiques de développement durable des PME, le REDD a souhaité développer des pistes de solutions pour répondre plus spécifiquement aux trois enjeux mentionnés.

Pour ce faire, le REDD a mis en place une méthodologie de type « entonnoir », partant d'une recherche d'information large de façon à pouvoir développer des perspectives nouvelles. Cette recherche d'information s'est peu à peu rétrécie, permettant subséquemment de développer des pistes de solutions plus concrètes aux enjeux.

Ainsi, c'est autour d'une revue des articles et rapports résumés sur le site du REDD, d'un appel à innovation ouverte, d'un appel à communication scientifique ainsi que d'une conférence internationale, incluant un panel d'experts ainsi que des ateliers créatifs, que s'est construit ce rapport.

*Ce rapport a été réalisé grâce à l'appui de :*



# Colloque international



## Développement durable : À la recherche de solutions pour les PME

Le REDD a organisé en octobre 2015 le colloque international *Le développement durable : À la recherche de solutions pour les PME*, qui avait pour but d'être un lieu d'échange entre étudiants, chercheurs, représentants gouvernementaux et praticiens. Chacun des trois jours de l'événement fût consacré à l'un des trois enjeux préalablement défini (expertise, rentabilité et marketing). Le colloque a réuni plus de 160 personnes sur trois jours.

Un panel d'expert, comprenant à la fois des chercheurs et des praticiens, avait pour tâche d'ouvrir la journée. Ceci était suivi par des séances particulières où des chercheurs ont présenté leurs travaux en rapport avec le défi de la journée. Enfin, les après-midis furent consacrés à des ateliers créatifs réunissant les chercheurs, les praticiens et le public dans le but d'échanger leurs idées et de réfléchir à des solutions concrètes pour répondre aux trois enjeux identifiés.

Chaque participant aux ateliers est d'ailleurs considéré comme co-auteur des rapports (voir la page suivante pour la liste des participants).

## Noms des participants à l'atelier

Nous remercions tous les participants ayant nourri les discussions lors de l'atelier du 28 octobre 2015 ayant pour thème « Comment développer une expertise en matière de développement durable ». Les discussions et échanges ont servi de point de point d'ancrage dans l'élaboration des pistes de solutions décrites dans ce rapport.

### Animatrice :

Anne-Laure Saives

*Professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQÀM)*

Andréa Trépanier Tardif  
*ESG UQÀM*

Catherine Dufour-Rannou  
*Chaire Terre Cégep Jonquière*

Walid Aïb  
*ESG UQÀM*

Ekaterina Korneeva  
*RWTH Aachen University*

William Tovar  
*GGI International*

Giovane Alves  
*ESG UQÀM*

Isabeau Four  
*Centre d'études en responsabilité sociale  
et écocitoyenneté (CÉRSÉ)*

Line Sano  
*ESG UQÀM*

Charles Meunier  
*Consultant*

Djiwonou Koffi Adjalo  
*Université de Lomé (Togo)*

Pauline Guyomard  
*Mobili-T*

Sabrina Cholette  
*SADC de la Vallée de la Batiscan*

Charlotte Cordier  
*Consultante*

Koko Zébéto Houédakor  
*Université de Lomé (Togo)*

Anja Leckel  
*RWTH Aachen University*

Nicolas Girard  
*Fonds d'action québécois pour le  
développement durable (FAQDD)*

Muryel Paquin  
*Services environnementaux et récupération  
industrielle en collectif (SERIC)*

Pierre Marquis  
*GGI International*

Camille Alison  
*HEC Montréal*

Marilyn Michel  
*Di-Vert-Sifier Québec*

Monique Lortie  
*UQÀM*

Stefan Kunze  
*EBS University*

Daniela Kozubska  
*HEC Montréal*

Iva Piperkovic  
*ESG UQÀM*

Sandrine Berger-Douce  
*École des Mines de Saint-Étienne*

Guillaume Tabardel  
*ESG-EDHEC*

Marie-France Turcotte  
*REDD; ESG UQÀM*

### Le REDD tient à remercier plus particulièrement

#### les étudiants :

Andréa Trépanier Tardif  
Stefan Kunze  
Quentin Chapellier  
Jean-Yves Lien

#### et les stagiaires :

Morgane Derycke  
Eliott Carillo  
Anaëlle Caplain  
Marion Laperrouze  
Margot Schmitt  
Nahel Jaabouti

qui ont apporté une contribution précieuse à ce rapport.

## Réseau entreprise et développement durable

Organisme à but non lucratif fondé en 2005, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion et la recherche. Nous mettons en contact 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.

Pour en savoir plus sur le REDD et pour avoir accès à nos rapports, veuillez consulter le <https://redd.nbs.net/>



## 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  
320, rue Sainte-Catherine Est  
Montréal (Québec) H2X 1L7  
1-514-987-3000 poste 7898

**REDD.NBS.NET**



## Network for Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability  
Ivey Business School  
Western University  
1255 Western Road  
London, Ontario, Canada N6G 0N1  
519-661-2111, x88107

**NBS.NET**

Penser l'entreprise en visionnaire