



Réseau entreprise et
développement durable

ACTES DU COLLOQUE

CONFERENCE PROCEEDINGS

Jeudi 29 octobre

Comment quantifier les retombées des
actions en développement durable pour
l'entreprise ?



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montréal, 28-30 octobre 2015

Présenté par



Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada

Économie,
Innovation
et Exportations

Québec



EXPERTISE
RENTABILITE
MARKETING

Sommaire

JEUDI 29 OCTOBRE : RENTABILITÉ

Le mot de la présidente	3
Explication des trois défis	4
Agnès Beaulieu, Directrice générale, Insertech.....	5
Sandrine Berger-Douce, Professeur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.....	15
Haykel Najlaoui, Expert consultant, Neuvaction	29
Truzaar Dordi, A strategy to sustainable capacity building efforts for SMEs.....	48
Jean Marie Floriant Ndzana, Est-ce que les fonds ISR au Canada peuvent impulser les PME canadiennes à adopter le DD ?	63
Chantal Hervieux et Annika Voltan, Measuring the un-measurable: social impact	78
Djiwonou Koffi Adjalo, Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises	82
Koko Zébéto Houédakor, Les opérateurs privés de l'eau dans le grand Lomé : un cadre institutionnel favorable	106
Brigitte Prud'homme, Les indicateurs de développement durable liés à la performance organisationnelle: Quelle importance et quels bénéfices pour les hôteliers québécois ?	126
Mariia Murasheva, Analysis of relationship between operational performance and supply chain sustainability.....	131
À propos du REDD	148
Partenaires	149





Le mot de la présidente

Marie-France Turcotte

Directrice, Bureau francophone, Réseau entreprise et développement durable
Professeure et Titulaire adjointe, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Bonjour,

C'est avec plaisir que nous vous présentons les Actes du colloque international « Le développement durable : À la recherche de solutions pour les PME » qui s'est tenu du 28 au 30 octobre 2015.

Les PME représentent 98% de toutes les entreprises canadiennes et jouent un rôle important dans la durabilité économique, sociale et environnementale. Leur contribution est tout aussi importante partout dans le monde. Le projet du développement durable ne pourrait prendre forme sans l'impulsion des petites et moyennes entreprises. Lieux de création et d'innovation, les PME ont un grand rôle à jouer.

Suite à un précédent colloque que nous avons tenu en 2011, le Conseil des PME du Réseau entreprise et développement durable (REDD) a été créé. Ce conseil rassemble des PME, des organismes gouvernementaux et des représentants d'organismes sans but lucratif reconnus comme des leaders en matière de développement durable. Depuis 2012, le Conseil des PME du REDD a produit trois rapports des défis prioritaires en matière de développement durable auxquels font face les PME. Trois de ces défis sont en tête des préoccupations exprimées et ce sont pour ceux-ci que le colloque vise identifier des pistes de solutions. Ces trois défis majeurs sont les suivants. Premièrement, comment développer une expertise en matière de développement durable? Deuxièmement, comment quantifier les retombées des actions en développement durable pour l'entreprise? Troisièmement, comment se démarquer auprès du consommateur avec un produit responsable?

Le colloque a donc été conçu pour répondre à ces questions et une journée de colloque est consacrée à chacune d'elles. Les matins des experts partageront leurs expériences en la matière et des chercheurs présenteront les résultats de leurs recherches sur le sujet. Le colloque se veut un lieu d'échange et de créativité. En après-midi, des ateliers créatifs donneront l'occasion de générer des pistes de solutions. Les résultats de ces ateliers donneront lieu à des rapports qui seront publiés par le REDD.

Remerciements

Le colloque a été rendu possible grâce à plusieurs personnes et organisations. Je veux remercier sincèrement pour leur appui financier et leur confiance le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, Fondation, Novacentris, le Réseau entreprise et développement durable et l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Un grand merci aux membres du comité scientifique, aux nombreux bénévoles et à l'équipe du REDD. Merci à tous de participer au colloque et pour l'énergie que vous consacrerez pour identifier des pistes de solutions aux défis du développement durable dans les PME.

Marie-France TURCOTTE



Réseau entreprise et
développement durable

Explication des trois défis



Mercredi 28 octobre 2015

Jeudi 29 octobre 2015

Vendredi 30 octobre 2015

Expertise



Comment développer une expertise en matière de développement durable?

Le sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013 (MEIE, 2014), mené par le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) du Québec indique que le manque d'information ainsi que le manque de ressources compétentes comptent pour 60% des raisons pour lesquelles les entreprises ne parviennent pas à réaliser des actions de développement durable. Le Conseil des PME s'est exprimé sur le besoin de développer des connaissances qui permettent de prendre des décisions de gestion éclairées sur l'intégration du développement durable dans la stratégie et les opérations des organisations.

Rentabilité



Comment quantifier les retombées des actions en développement durable pour l'entreprise?

Les PME doivent rentabiliser leurs investissements et l'engagement envers le développement durable pourrait contribuer à leur bonne performance. Pourtant, elles manquent d'arguments économiques tangibles leur permettant de faire des choix rationnels en faveur du développement durable. Dans un contexte où l'efficacité des opérations revêt une importance particulière, la quantification des impacts sociaux et environnementaux d'une démarche de développement durable permettrait de mieux planifier et soutenir une démarche en ce sens, et ce, même lorsque ceux-ci n'ont pas d'impact financier direct.

Marketing



Comment se démarquer auprès du consommateur avec un produit responsable?

Les PME cherchent à se tailler une part de marché pour des produits et services responsables. Il s'agit d'une autre façon de rentabiliser le développement durable tout en s'inscrivant dans le mouvement de la consommation responsable. Pour y parvenir, les PME cherchent à mieux orienter leur stratégie de communication pour en augmenter les répercussions. La concurrence est toutefois redoutable ; les PME font face à des joueurs détenant davantage de moyens pour déployer leurs campagnes de communication.

JEUDI 29 OCTOBRE – RENTABILITE

**Comment quantifier les retombées des
actions en développement durable
pour l'entreprise ?**

PANEL

Agnès Beaulieu

Directrice générale, Insertech

RETOMBÉES DE NOS ACTIONS EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Agnes Beaulieu,
Directrice générale

INSERTECH

QUI EST INSERTECH ?

PME d'économie sociale créée en 1998

Accréditée comme entreprise d'insertion sociale et professionnelle

Récupère des équipements informatiques des entreprises

Reconditionne et réemploie des ordinateurs, écrans et tablettes

Offre des services de réparation et de formation à la communauté



INSERTECH

POURQUOI LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

ORIGINES DE LA DÉMARCHE EN 2008

- **Concurrence** accrue et baisse de rentabilité
- Annonce d'une prochaine **règlementation** (REP)
- **Engagement** de la direction, du CA et du responsable environnemental
- Désir d'un plus grand **impact social**

OBJECTIFS

- Augmenter la **rentabilité** pour assurer la **pérennité**
- **Assurer l'approvisionnement** en ordinateurs récupérés
- Développer des processus et services **professionnels**
- Améliorer le **marketing** et la notoriété
- **Élargir la clientèle** du réemploi et de la réparation
- Diminuer le **fossé numérique** dans la société

INSERTECH

COMMENT
A-T-ON APPLIQUÉ
LE DD À NOTRE ORGANISATION ?

1. ↗ PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

- **Équipe et CA mobilisés** vers l'amélioration continue
- **Plus hautes certifications** de l'industrie obtenues :
ISO 14001, NRRPE, ICI on recycle niveau 3 *Performance*
- **Collaboration à une ACV** avec le CIRAIG et le Groupe AGEKO

INSERTECH

2. PRODUITS ET SERVICES TENANT COMPTE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

GRANDES ENTREPRISES :

- **Service professionnel de récupération** du matériel informatique

CLIENTS INDIVIDUELS ET PME

- **Réparation de nouveaux types** d'appareils (en atelier et à distance)
- **Vente** de produits issus du **réemploi** (en boutique et en ligne)

INSERTECH

3. ↗ RAYONNEMENT

- **Sensibilisation** du grand public et des entreprises aux impacts des TIC : *Fiers d'être techno-responsables*
- **Projets sociaux** en partenariat (HLM, aînés)
- **Collaborations** inspirantes : Conseil des PME en DD, Collectif des entreprises d'insertion, AGIT, RQEES-GMR, etc.

INSERTECH

QUELLES RETOMBÉES?

2014-2015 EN BREF

- **100 jeunes** adultes formés
- **21 employés** permanents et 4 temporaires
- **9500 appareils** reconditionnés
- **3800 clients** du service de réparation
- **450 personnes initiées** à la technologie
- **38,400 personnes rejointes** par les activités de sensibilisation
- **30 interventions** dans les **médias**
- **1,7 M\$** chiffre de vente

INSERTECH

EMPLOYÉS

- Faible **taux de roulement**
- **Fierté** et valorisation de l'équipe
- **Meilleure formation**
- **Diminution des risques** environnementaux et de SST

INSERTECH

NOTORIÉTÉ

- Forte **présence dans les médias** traditionnels et sociaux
- Multiples **prix et distinctions** remportés par Insertech



PRIX INSPIRATION 2008
CDEC ROSEMONT-PETITE PATRIE
LAURÉAT 2008



CATÉGORIE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
LAURÉAT 2009



CATÉGORIE RAYONNEMENT INTERNATIONAL
VILLE DE MONTRÉAL
LAURÉAT 2011



CATÉGORIE OBNI ET REGROUPEMENTS
CONSEIL RÉGIONAL DE L'ENVIRONNEMENT
LAURÉAT 2012



CATÉGORIE PETITE ENTREPRISE BCC
NOVAE
LAURÉAT 2012



CATÉGORIE PROJET D'INNOVATION
FONDS DE DÉVELOPPEMENT EMPLOI-MONTRÉAL
LAURÉAT 2012



CATÉGORIE STRATÉGIE D'AFFAIRES
NOVAE
LAURÉAT 2014



CATÉGORIE PETITE ENTREPRISE
TREBORA CONSEIL
LAURÉAT 2014

INSERTECH

FINANCES ET OPÉRATIONS

- Augmentation de la **rentabilité** depuis 2012
- **+50%** de la clientèle des **réparations** depuis 2 ans
- **Approvisionnement stable et de qualité** en appareils récupérés
- **Partenariats** avec des entreprises préoccupées de **RSE**

INSERTECH

RETOMBÉES QUALITATIVES

- Démarche d'**amélioration continue** et d'**innovation** : flexibilité, qualité et crédibilité
- Notre **positionnement DD** : un avantage concurrentiel
- Plus grande **ouverture aux parties prenantes** pour **co-construire** des projets

INSERTECH

DONC... RETOMBÉES QUANTITATIVES OU QUALITATIVES ?

- **Difficiles à mesurer** directement, car :
 - le DD est **intégré** dans l'ADN de l'entreprise
 - les retombées sont souvent **intangibles**
- Si c'était à recommencer : **sans hésiter !**

INSERTECH

MERCI !

INSERTECH



www.insertech.ca

INSERTECH



Sandrine Berger-Douce
**Professeure, Ecole nationale supérieure des Mines de
Saint-Etienne**



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montréal, 28-30 octobre 2015



Réseau entreprise et
développement durable
Penser l'entreprise en visionnaire



29 octobre



Rentabilité

Comment quantifier
les retombées des
actions en
développement
durable pour
l'entreprise ?

Le DD est-il rentable pour les PME ? Une approche par la performance globale...

Sandrine Berger-Douce, Professeure



INSPIRING INNOVATION  INNOVANTE PAR TRADITION

Verbatims de dirigeants sur le thème...

- « **La performance immédiate n'est pas forcément signe de bonne santé !** » / « **La performance immédiate est un signal d'alerte. Pour moi, la sur-performance est un problème.** » (Parlement des Entrepreneurs d'Avenir, Paris, nov. 2013)
- « **Faire l'exercice du DD ouvre l'entreprise sur son écosystème, ses parties prenantes. Dans un 2^{ème} temps, il peut se transformer en un gage pour la rentabilité, même si pour certaines entreprises, le retour sur investissement peut aussi arriver très vite.** » (Atelier Afaq 26000, AFNOR-Medef Lyon, oct. 2015)

Présentation

- Enjeux du DD pour les PME
- Freins à l'appropriation par ces organisations
- DD et rentabilité....
- Vers une performance globale ?



Enjeux du DD pour les PME

- RSE = les PME aussi !
 - Une **préoccupation stratégique** (Jenkins, 2009; Courrent, 2012)
 - Des entreprises soumises à **des injonctions paradoxales** (Quairel et Auberge, 2005) de leurs parties prenantes

→ **quid de la rentabilité de l'engagement en faveur du DD ?**



Freins à l'appropriation du DD par les PME

- Des **difficultés récurrentes**: manque de temps, de ressources, de compétences (Etude INSEE, 2011; Baromètre RSE des PME, 2013; Van der Yeught et al., 2013; Coëdel et al., 2015)
- Des **réponses encore insatisfaisantes** ...
 - Démarches collectives territoriales et/ou sectorielles sous l'égide d'organismes d'accompagnement (Berger-Douce, 2006) et de clubs d'entrepreneurs (Calmé et Bonneveux, 2015)
 - Accompagnement personnalisé par des consultants (Noireaux, 2015)

Le « serpent de mer » de la rentabilité du DD

- De nombreuses études sur la relation entre DD et profit
 - Méta-analyses de Orlitzky et al. (2003 – 53 études) et de Allouche et Laroche (2005 – 82 études)
- Des résultats contrastés: un lien ambigu...
 - Mc Williams et Siegel (2000); Capron et Quairel-Lanoizelée (2004); Vogel (2005); Gond (2006)

→ des dirigeants sceptiques !



La posture de l'économie positive...

- **Renforcement des piliers du DD au profit de l'entreprise** / Comment faire pour que le DD ne soit pas qu'un outil de bonne conscience ?
- **Réponse par le reporting et les indicateurs extra-financiers**
 - Impacts du DD sur la rentabilité (innovation, baisse des coûts, changement de perspective temporelle, maîtrise des risques, réputation, RH) (Saghroun et Eglem, 2008)
 - Perception mitigée par les analystes financiers

➔ **Mais pour autant, faut-il tout quantifier ?**

D'autres approches de la performance...

- **Capital immatériel**
 - Fustec et Marois (2006)
 - Capital humain, capital clients, capital structurel (Edvinsson et Malone, 1999)
- **Théorie de la création de valeur partagée**
 - Porter et Kramer (2011)
- **Performance globale** (CJD; Jany-Catrice, 2012) **au service de la compétitivité** (Oseo, 2012) **ou d'une « utopie mobilisatrice »** (Capron et Quairel, 2006)



La performance globale du CJD

- Une performance associant réussite économique, respect de l'environnement et participation au bien-être social...

- ... en phase avec le DD:

≠ un phénomène de mode, un supplément d'âme pour les entreprises

= la ligne de fond d'une profonde évolution de l'économie de marché et de sa régulation, du rôle des organisations et des modes de production et de distribution des biens et services



Une performance globale appliquée aux PME

■ Typologie de St-Pierre et Cadieux (2011)

- Performance économique
 - Croissance, santé financière, satisfaction des besoins des clients, qualité des produits et services
- Performance durable (sociale, environnementale et sociétale)
 - Maintien des emplois, qualité de vie des collaborateurs, réputation de l'entreprise, équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement
- Performance personnelle du dirigeant
 - Reconnaissance sociale, patrimoine personnel, qualité de vie, indépendance et autonomie



Cas Pocheco (1)

- Fabricant d'enveloppes
- 114 salariés
- C.A. de 22 millions d'euros
- Pionnier de l'économie



Comment concilier innovation responsable et performance globale ?

Sources: Berger-Douce (2011, 2015)

Cas Pocheco (2)

- **Performance économique**
 - Résultat en hausse sur un marché en régression
 - Indicateurs financiers au beau fixe (note A+ Banque de France)
- **Performance personnelle du dirigeant**
 - Qualité de vie
 - Estime des collaborateurs
 - Retours d'expérience (chefs d'entreprises, élèves et étudiants, grand public, rédaction d'essais en 2012 et 2015)



Cas Pocheco (3)

■ Performance durable

- Sociale (fierté des salariés, forte adhésion au projet d'entreprise, amélioration des conditions de travail) = une « entreprise libérée »



Environnementale (autarcie en ressources hydriques, préservation de la biodiversité locale, limitation des impacts de l'activité sur l'environnement naturel)

Sociétale (diffusion des bonnes pratiques expérimentées dans la PME avec une diversification des activités vers le conseil dédié en DD)



13



Cas Ecodas (1)

- Conception et fabrication de machines spécialisées dans l'élimination des déchets hospitaliers
- 22 salariés
- C.A. de 6 millions d'euros
- 80% du C.A. à l'exportation



Volume traité : 300 litres
Temps moyen du cycle : 30 min.
Réduction du volume des déchets : 80%

» En savoir plus

Cas Ecodas (2)

- **Un procédé innovant respectueux de l'environnement et économique pour les clients**
 - Des déchets réduits de 80% en volume
 - Des coûts minimes: moins de 10 cts d'euros par kg (vs. 1 euro par kg avec l'incinération classique)
- **Un engagement exemplaire en faveur de la diversité**
 - Charte de la diversité (2005)
 - Adhésion au Pacte Mondial (2009)
 - Soutien à des actions humanitaires au Maroc
- **Un éco-entrepreneur « champion visionnaire » / réseautage actif**



Source: Berger-Douce (2011)

Cas Cleaning Bio (1)

- **Service de nettoyage industriel**
- **200 salariés**
- **C.A. de 3,3 millions d'euros**
- **Trophée du Réseau Alliances (2013)**
- **Evaluation Afaq 26000**
- **Titulaire du Label Lucie**



Cas Cleaning Bio (2)

■ Un choix assumé d'une évaluation par un tiers

- Un dirigeant militant (ancien responsable CJD Lille)
- Label Lucie comme 1^{ère} étape



■ Entreprise pionnière du nettoyage engagée dans l'Afaq 26000

- Atouts: revisiter le fonctionnement de la PME; renforcer le sentiment d'appartenance des salariés; montrer aux parties prenantes externes la réalité de l'engagement en faveur du DD
- Actions concrètes: 15% de salariés handicapés; formation au langage des signes; aménagement des postes de travail; 20% de collaborateurs seniors; 20% de salariés d'origine étrangère

Sources: Berger-Douce (2011), Afnor Certification (2014)

Cas Cleaning Bio (3)

■ Performance économique

- Résultats financiers
- Confiance et fidélité des clients privés et publics de la PME

■ Performance personnelle du dirigeant

- Réalisation de soi par le partage avec ses parties prenantes

■ Performance durable

- Motivation des collaborateurs
- Faible absentéisme
- Réinsertion professionnelle réussie de publics en grande précarité

Sources: Berger-Douce (2011), Afnor Certification (2014)

Cas Automatique & Industrie (1)

- Services de prestations en efficacité énergétique pour l'industrie
- 72 salariés
- C.A. de 6 millions d'euros
- 20% du C.A. à l'exportation
- Démarche collective Afaq 26000 (Rhône Alpes – 24 entreprises participantes de 2013 à 2015)



Cas Automatique & Industrie (2)

- Parce qu'aucune entreprise ne peut se focaliser uniquement sur ses performances économiques sans tenir compte de ce qui se passe autour d'elle, il est de notre responsabilité d'améliorer nos relations avec les parties prenantes, d'assurer le bien-être et la sécurité de nos employés mais aussi de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale du territoire où nous sommes implantés.



Extrait de l'engagement de la direction de la PME:

«AI conçoit des systèmes dédiés à l'efficacité énergétique des industries, s'implique dans le tissu socioéconomique de son territoire par sa présence dans le tissu associatif, les pôles de compétitivité, les partenariats avec les écoles, l'accompagnement de créateurs d'entreprises. **Une démarche RSE ne peut être efficace que si l'ensemble des équipes se l'approprie et la fait vivre avec passion et fierté dans un esprit de responsabilité collective et individuelle, de développement durable et d'amélioration continue de la performance.**»

Cas Automatique & Industrie (3)

- Engagement dans le DD « un peu par hasard... »
- Une PME « avec des valeurs, une vision, des salariés fiers de travailler dans l'entreprise »
- Une entreprise libérée = des groupes de travail autonomes pour gommer au maximum la hiérarchie
- Et le retour sur investissement ???
 - « difficile à mesurer... au pire, cela ne nous coûtera rien...on travaille surtout sur des actions pratiques qui permettent d'augmenter la motivation des salariés...
 - « on a perçu une amélioration du fonctionnement général de l'entreprise... on est plus performants »

21

Institut Mines-Télécom



Cas Automatique & Industrie (4)

- Des valeurs fortes
 - Équipe, Anticipation, Fiabilité, Transparence, Exemplarité, Innovation collaborative
- Exemple du Challenge Mobilité du 4 juin 2015
 - 50% des collaborateurs, 780 km parcourus, 30% des salariés ont testé un nouveau mode de transport



22



En guise de conclusion...

■ Concilier DD et Performance...

- « y croire comme dirigeant »
- « entraîner les salariés avec soi »
- « ne pas trop chercher le retour sur investissement »
- ... mais rechercher de « **l'enthousiasme provoqué** » pour faire évoluer de manière harmonieuse l'entreprise et la société...
- « S'engager dans le DD est un pari: la rentabilité sera peut-être vite au rendez-vous, mais si ce n'est pas le cas, les bienfaits en termes de fonctionnement global sont évidents »

Source: Dirigeant de Automatique & Industrie (Atelier Afaq 26000 – Medef Lyon, oct. 2015)


le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montreal, 28-30 octobre 2015

 Réseau entreprise et
développement durable
Penser l'entreprise en visionnaire

29 octobre


Rentabilité
Comment quantifier
les retombées des
actions en
développement
durable pour
l'entreprise ?

Merci de votre attention



Annexe: Score RSE: un outil pour les PME

- **Score RSE: un outil d'évaluation en ligne adapté aux PME (coût: 1000 euros...) lancé en 2015 par l'AFNOR / 30 questions basées sur l'ISO 26000**
- **Une note validée par AFNOR Certification**
- **Un kit de communication prêt à l'emploi**
- **Vidéo: <http://www.widoobiz.com/a-la-une/la-rse-nouvel-outil-de-marketing-strategique-des-entreprises/56332>**



Haykel Najlaoui
Expert consultant, Neuvaction

Démarche de développement durable et PME:

La recherche de la rentabilité à court terme?



PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. Introduction
2. Maximiser les retombées à court terme
3. Les tendances en matière de *reporting* et les PME



INTRODUCTION

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Neuvaction

Neuvaction accélère les réussites individuelles et collectives des organisations par des interventions synergiques en développement **organisationnel** et en **développement durable**.



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Retombées potentielles

- **L'accès au financement et l'obtention de capital**
- **La réduction des coûts d'opération et d'exploitation des ressources**
- **L'amélioration de la gestion des risques d'entreprise**
- **L'amélioration de la productivité**
- Le développement des nouveaux marchés
- L'amélioration de l'image corporative de l'entreprise
- La pérennité de l'organisation (une démarche de développement durable force l'entreprise à voir dans une perspective de long terme)
- Préserve le droit social d'opérer
- Facilite l'acceptabilité de projets
- L'innovation et l'apprentissage
- L'attraction et la rétention des ressources humaines

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



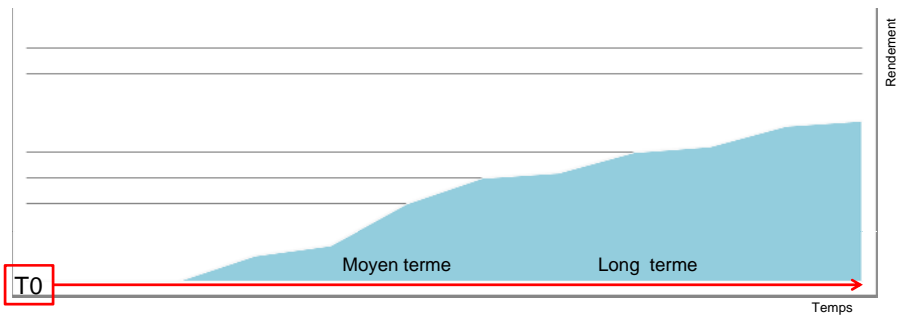
**MAXIMISER LES RETOMBÉES À
COURT TERME**

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Maximiser les retombées à court terme

Le court terme et les démarches de changement organisationnel

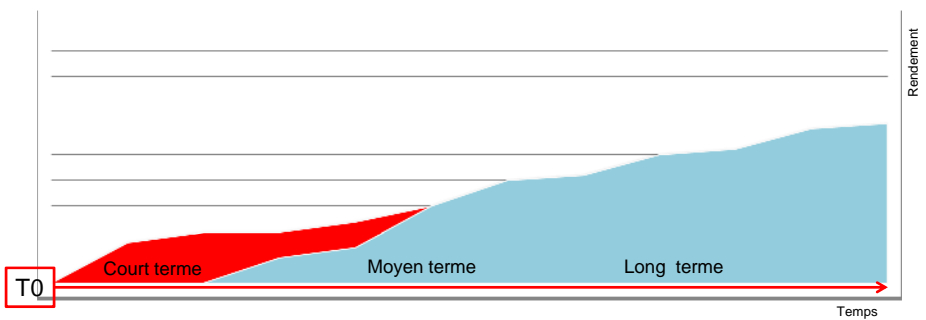


NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Maximiser les retombées à court terme

Le court terme et les démarches de changement organisationnel

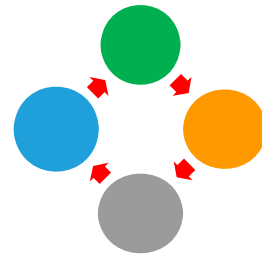


NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

▶ Maximiser les retombées à court terme

Le passage de la **rentabilité financière** à **la performance globale** est nécessaire pour bien introduire les enjeux de développement durable.

- Un éventail plus large permettant de couvrir les enjeux sociaux et environnementaux
- Culturellement, passer de la notion du **PRIX** à la notion de **VALEUR**

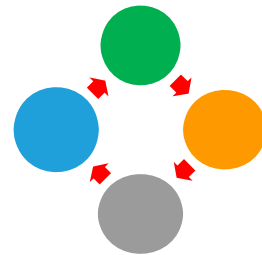


NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

▶ Maximiser les retombées à court terme

Le budget n'est pas l'outil le plus adéquat.

- La plupart des entreprises engagées dans des démarches ne font pas d'évaluation **coûts / bénéfiques**.
- Souvent des budgets - **seulement la colonne des dépenses**.



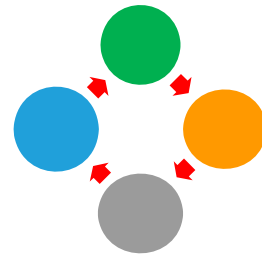
NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Maximiser les retombées à court terme

Réaliser une évaluation de la rentabilité de la démarche - s'inspirer de l'analyse coûts/ bénéfices

- Le **coût d'opportunité** (ou le coût d'option): La mesure des avantages auxquels on renonce en affectant les ressources disponibles à un usage donné.
- La notion utilisée pour monnayer des variations non marchandes est celle de **consentement à payer**.



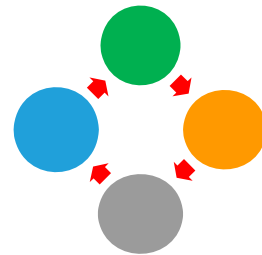
NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES



Maximiser les retombées à court terme

Réaliser une évaluation de la rentabilité de la démarche - s'inspirer de l'analyse coûts/ bénéfices

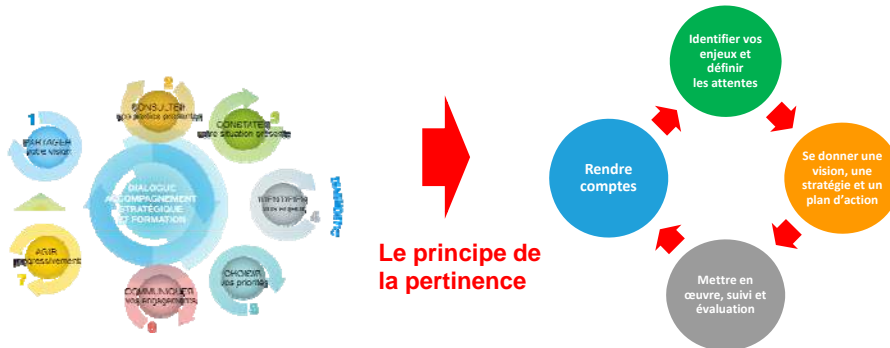
- **Coûts directs** (coûts en capital)
- **Coûts indirects** (perte de productivité, perte de compétitivité, coûts d'opportunités des investissements retardés)
- **Bénéfices directs** (diminution de la probabilité et de la gravité des accidents)
- **Bénéfices indirects** (innovation, meilleure image ou réputation, diminution des primes d'assurance)



NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

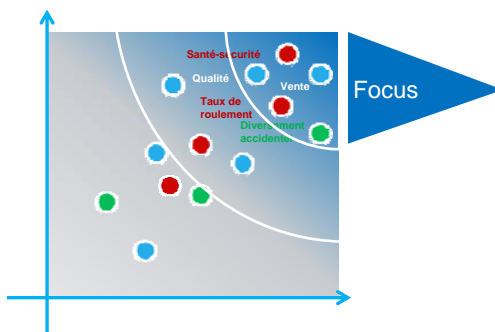
Simplifier les démarches de développement durable et responsabilité sociale



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

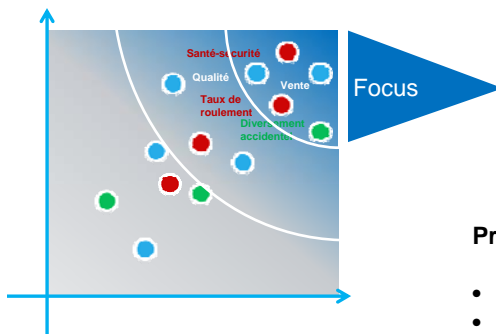
Prioriser les enjeux pertinents au lieu de travailler sur tous les enjeux de développement durable.



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

Prioriser les enjeux pertinents



- Démarche globale : Sélection de 2-5 enjeux prioritaires

Ou

- Démarche par enjeu

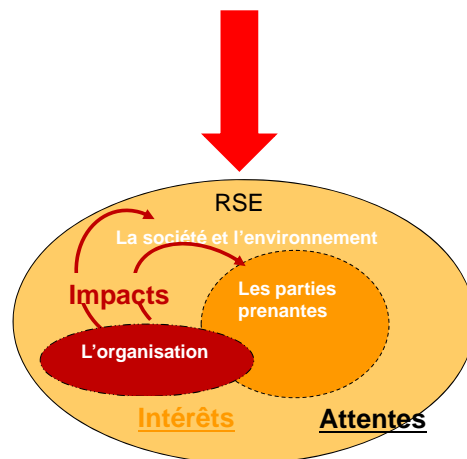
Priorisation des enjeux:

- Le retour sur l'investissement
- Les retombées les plus rapides

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

Le dialogue avec les parties prenantes

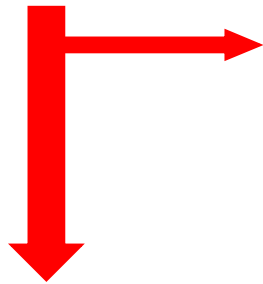


Comment mobiliser la consultation des parties prenantes dans la création de valeur à court terme?

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

La consultation des parties prenantes



Objectifs de développement durable moyen et long terme

La récupération des clients perdus

Identification clients perdus

Dialogue avec les clients perdus

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

Récupération des clients perdus (exemple)



Le prix comparativement à d'autres clients - la transparence.

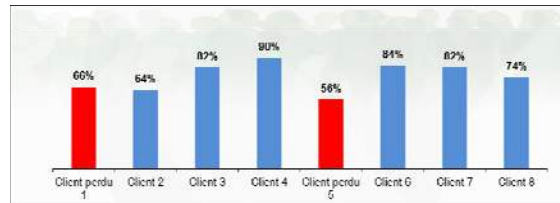
La sécurité et l'écoute

La mesure de la satisfaction est absente; une exigence de l'ISO 9001

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

Récupération des clients perdus (exemple)



Le prix comparativement à d'autres clients - la transparence.

La sécurité et l'écoute

La mesure de la satisfaction est absente; une exigence de l'ISO 9001

- Révision de la gestion de processus
- Nouveau questionnaire de satisfaction
- L'organisation a réussi à renouveler sa certification ISO 9001 (condition de certains clients)

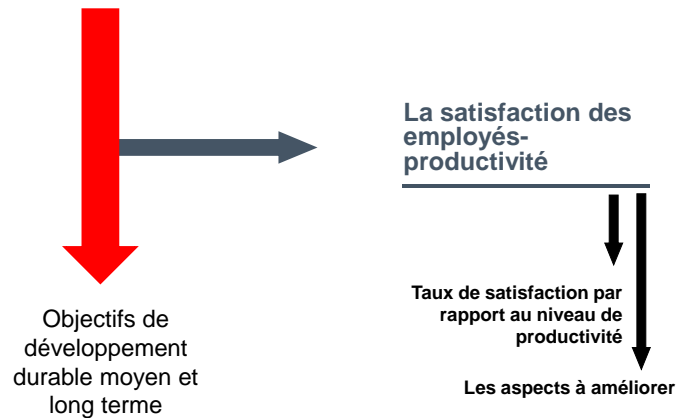
Bénéfices indirects

Bénéfices directs (trois clients conservés)

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

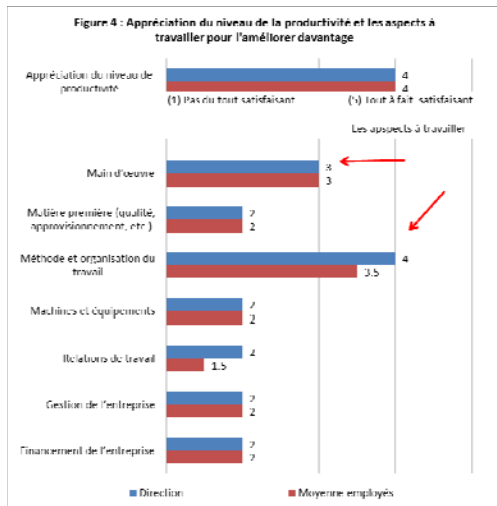
Maximiser les retombées à court terme

Le dialogue avec les parties prenantes



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme

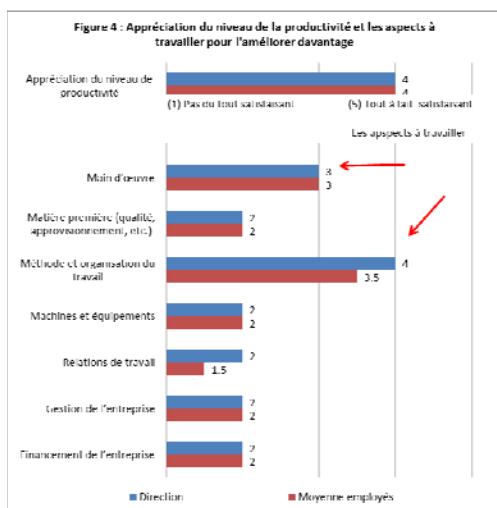


Exemple : productivité

Bénéfices directs

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

Maximiser les retombées à court terme



Amélioration de la productivité

Révision des plans de travail et des processus

Formation des équipes de moulage

Résultat à court terme:

- Réduction du temps d'attente de 25 %
- Amélioration de productivité moulage des pièces: 10 %

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES



LES TENDANCES EN MATIÈRE DE *REPORTING* ET LES PME

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES



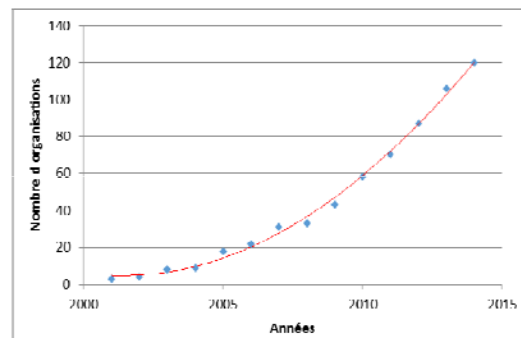
Les facteurs facilitant le *reporting*

Dans le monde

- 12 464 organisations
- 65 815 rapports

Données juin 2015 de CorpateRegistre.com

Au Canada



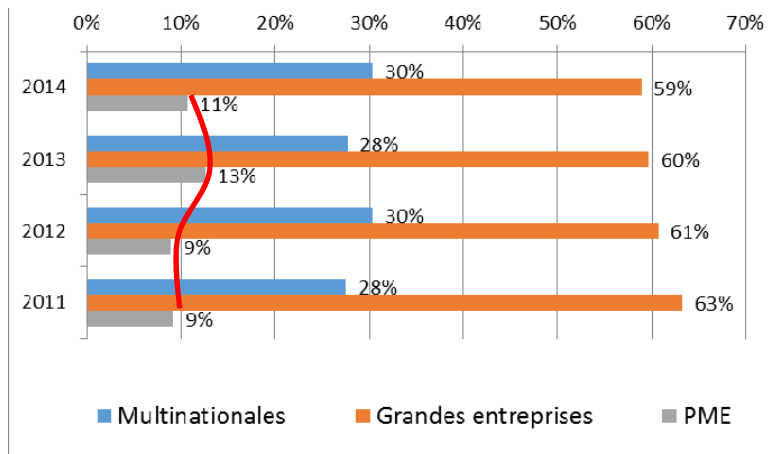
Source: Neuvaction

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*

Au Canada



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*

Une nouvelle phase de développement axée
sur la pertinence des enjeux de développement durable

L'approche
« conformiste » aux
listes prédéfinies
d'enjeux RSE



L'approche axée sur
la « *materiality* » des
enjeux RSE

ISO 26000
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

« Il convient que l'identification des **domaines d'action pertinents** soit suivie d'une évaluation de l'importance des impacts qui sont induits par l'organisation. » (ISO 26000, p. 19)

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

▶ Les tendances en matière de *reporting*



(SASB, 2012)

« Pertinence »



(GRI G4, 2013)



(<IR>, 2013)

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES

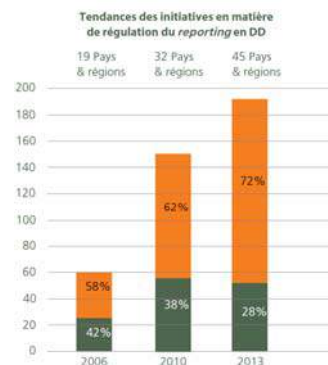
▶ Les tendances en matière de *reporting*

Un renforcement légal pour la divulgation de l'information extrafinancière

- La **directive européenne** 2014/95/UE
- La loi « Grenelle 2 » de la France
- En 2013, la GRI a recensé **180 politiques et directives nationales** dans 45 pays et régions

		2006		2010		2013	
Initiatives	Obligatoires	35	58%	94	62%	130	72%
	Volontaires	25	42%	57	38%	50	28%
	Total	60		151		180	
Pays et régions		19		32		45	

Source: GRI, Carrots and Sticks, 2013.



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*

Le marché financier devient de plus en plus sensible au *reporting* en développement durable

- **Les investisseurs institutionnels** veulent plus de transparence sur les risques et les opportunités des enjeux ESG
- **1300 signataires PRI** et un actif sous gestion **de 45 trillions de dollars US**
- En 2009, le secrétaire général des Nations Unies a lancé « **The Sustainable Stock Exchanges (SSE) initiative** »
- La *Global Sustainable Investment Association (GSIA)* - l'investissement durable continue de croître passant **de 13,3 trillions de dollars US au début de 2012 à 21,4 trillions** au début de 2014.

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*

Les développements des exigences normatives en matière de gestion et *reporting* de la chaîne d'approvisionnement (GRI-G4)

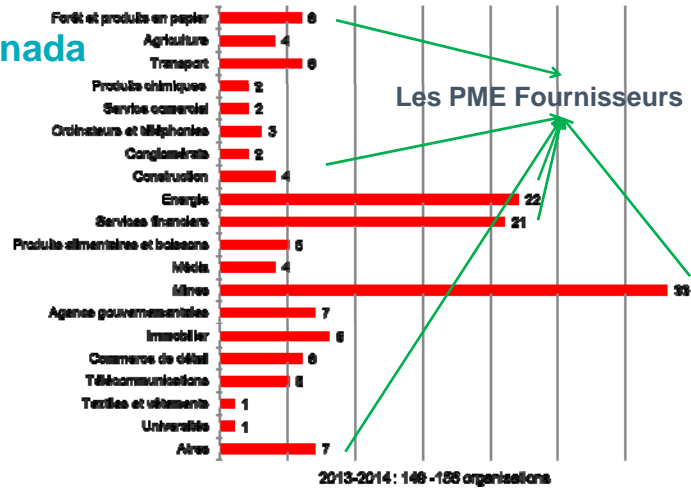
- **Description de la chaîne d'approvisionnement** - Profil de l'organisation : G4-12, G4-13 et Gouvernance : G4-41
- Économie - **Pratique d'achat** : G4-EC9
- Environnement - **énergie** (G4-EN4), Émissions (G4-EN17) et Évaluation environnementale (G4-EN32 et G4-EN33)
- Social - **Santé et sécurité au travail** (G4-LA6), **pratiques en matière d'emploi** (G4-LA14), **Liberté syndicale et droit de négociation collective** (G4-HR4), **travail des enfants** (G4-HR5), **travail forcé ou obligatoire** (G4-HR6) et **évaluation des fournisseurs** (G4-HR10) et (G4-HR11).

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*

Au Canada

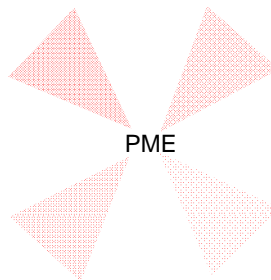


Source: Neuvaction

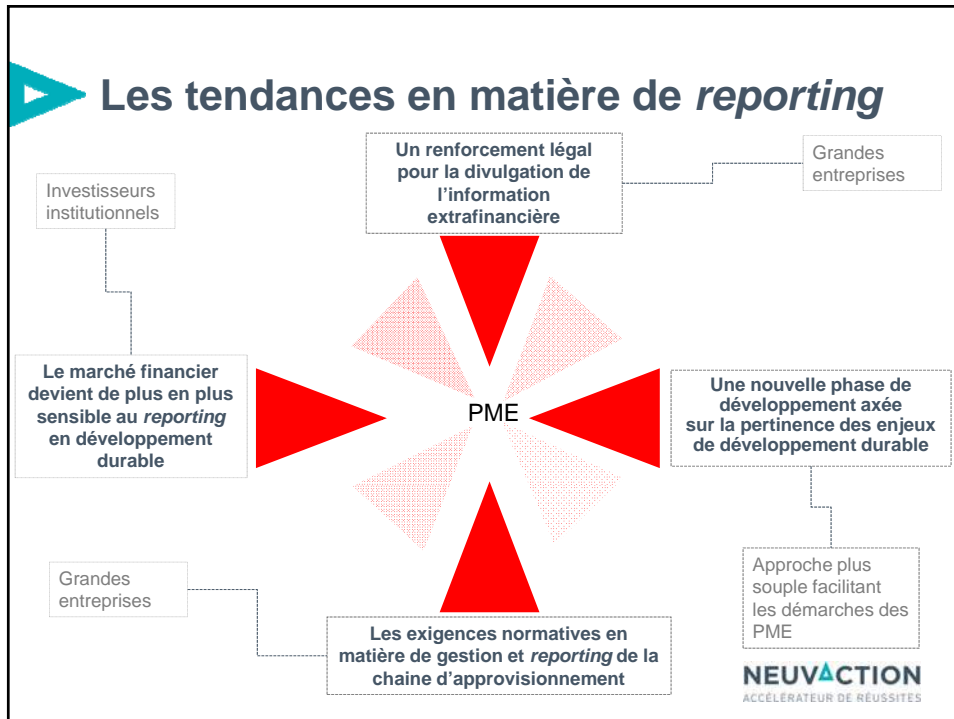
NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



Les tendances en matière de *reporting*



NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES




MERCI!

HAYKEL NAJLAOUI, Agroéconomiste, M.Sc. Env.
Responsable, développement durable et formations certifiées GRI

Téléphone : 514 525-2046
2175, boul. De Maisonneuve Est, bureau 138
Montréal (Québec) H2K 4S3
www.neuvaction.com

NEUVACTION
ACCELERATEUR DE RÉUSSITES



© 2015 Neuvaction. Tous droits réservés.

Le contenu de ce document est protégé par un copyright. La reproduction et la distribution de ce document sont interdites sans l'autorisation de Neuvaction. Par conséquent, ni ce document, ni un extrait de ce document ne peuvent être reproduits, stockés, convertis ou transférés sous quelques formes ou par quelques moyens que ce soit à toute autre fin sans l'autorisation écrite préalable de Neuvaction.

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

SEANCES PARTICULIERES

Truzaar Dordi :

A strategy to sustainable capacity building efforts for SMEs

A strategy to sustainable capacity building efforts for SME's

Truzaar Dordi
School of Environment, Enterprise, and Development
University of Waterloo

June 15, 2015

In fulfilment for:
Network for Business Sustainability
International Conference
"Sustainability: Developing Solutions for SMEs."

A strategy to sustainable capacity building efforts for SME's

Context

This project will assess the financial impacts of the entrepreneurs' internal sustainable governance decisions and their affiliation with external local clusters, on the capacity building efforts of startups in the Kitchener-Waterloo region of Southern Ontario.

Sustainable Governance

- Sustainable Business Culture
- Reporting Standards
- Foresight and Continuity

The Waterloo region, aptly known as Canada's Silicon valley, is now taking a new name making headlines as the *startup capital* of Canada (Spencer, 2012). It is by no small feat, through the development of a nurturing and encouraging environment (Nelles, Bramwell, & Wolfe, 2005; Wolfe, 2009), that Waterloo has succeeded cultivating a culture of entrepreneurship and innovation (Dobby, 2012). This is evident across the myriad of local clusters, including entrepreneurial incubators, accelerators, and universities (Bramwell, Nelles, & Wolfe, 2008) that offer access to program support, financial capital, and invaluable industry partnerships (Klugman, 2010).

We question however, whether the startups affiliated with these external markets are encouraged to pursue a *sustainable model of entrepreneurship* and whether their corresponding decisions have an impact on their financial performance. The intention of this report is to identify a set of financially profitable sustainability criteria across the entrepreneur's strategic decisions, as a guide for external markets to encourage sustainable capacity building in future developments. Simply this report asks, *what sorts of sustainable internal governance practices should external markets advocate, to guide the proliferation of sustainable capacity building growth, for SMEs and the larger economy?*

This report will collate a sample of local startups affiliated with external partnerships in conventional and sustainable local clusters, assess whether these affiliations lead to more sustainable strategic decisions by the entrepreneurs, and finally measure the value of pursuing these sustainable endeavours on the SME's capacity building efforts. In this regard, we assess whether these local clusters encourage sustainable strategic governance and whether those startups are financially rewarded for their efforts. This is valuable information for local clusters in understanding their role, to nurture and encourage the proliferation of sustainable economic growth.

Method

This project will be conducted through a quantitative survey of local SME's in relation to their performance to date, affiliation with local clusters, and governance practices. Regression analysis between these criteria will be applied to study the governance attributes adopted by SMEs and local clusters, along their corresponding financial impacts.

An entrepreneur's internal governance will be assessed across three criteria, the internal culture of the firm (Bocken et al. 2013; Murillo & Lozano, 2006; Spence, Gherib, & Biwolé, 2011; Upadhye, Deshmukh, & Garg, 2010), their reporting and disclosure strategies (Husillos, & Álvarez-Gil, 2008), and foresight planning (Will, 2008). These are the independent variables of the model.

Sustainable Governance

- Business Management
- Missions and Values

Reporting Standards

- Triple Bottom Line
- Integrated Reporting

Foresight and Continuity

- Contingency Plan
- Forecasting

Affiliation to local clusters is assessed as a conduit for access to external opportunities. For simplicity, entrepreneurs can be affiliated to sustainability driven clusters, institutional clusters, and universities. Affiliation (or lack thereof) to local clusters are held as dummy variables in this model. Comparably, the firm's performance is a deliberation of their industry type, years in operation, economic conditions and capitalization, all held as control variables.

Sustainability clusters

- St. Paul's GreenHouse
- Sustainability CoLab

Institutional Clusters

- Communitech
- Accelerator Centre
- Velocity
- Launchpad

Universities

- University of Waterloo
- Wilfrid Laurier University
- Conestoga College

Results

Four results are pursued by conducting this project.

- Foremost, the survey results will identify the rate of adoption among the sustainability criteria highlighted above, to indicate whether a model of sustainable governance pursued by the surveyed entrepreneurs. A low adoption rate sets a warrant for future support systems towards these developments.
- The survey results will also indicate whether any specific clusters are more responsive to proliferating sustainable governance amongst their members. The results could suggest that institutional clusters and universities could encourage the proliferation of some governance principles from the sustainably oriented clusters.
- Thirdly, correlation analysis between the adoption of sustainable governance practices and financial performance, can identify which (if any) common strategies are adopted among top financial performers. Sustainable governance practices that are also financially beneficial would be valuable endeavours for local startups.
- Finally, building on prior results, the report aims to identify a set of common strategies that could be enforced by local clusters, due either to low adoption or high correlation to financial profitability.

Works Cited

- Accelerator Centre. (2015). Accelerator Centre: Success Starts Here. <acceleratorcentre.com>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
- Bramwell, A., Nelles, J., & Wolfe, D. A. (2008). Knowledge, innovation and institutions: global and local dimensions of the ICT cluster in Waterloo, Canada. *Regional Studies*, 42(1), 101-116.
- Communitech. (2015). Communitech. <<https://www.communitech.ca/>>
- Conestoga College. (2015). Centre for Entrepreneurship. <<http://www.conestogac.on.ca/c4e/>>
- Dobby, C. (2012). Waterloo, Kitchener foster culture of startups. *Financial Times*. <<http://business.financialpost.com/entrepreneur/waterloo-kitchener-foster-culture-of-startup>>
- Husillos, J., & Álvarez-Gil, M. J. (2008). A stakeholder-theory approach to environmental disclosures by small and medium enterprises (SMES). *Revista de Contabilidad*.
- Klugman, I. (2010). Growing Canada's ICT Industry — The Waterloo Region Perspective. Government of Canada <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/028.nsf/eng/00372.html>>
- Launchpad. (2015). Laurier Launchpad - Waterloo. <<http://laurierentrepreneur.ca/launchpad/>>
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Nelles, J., Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2005). History, culture and path dependency: origins of the Waterloo ICT cluster. *Global Networks and Local Linkages: The Paradox of Cluster Development in an Open Economy*, 227-252.
- Spence, R. (2012) 'Secret sauce' behind Waterloo's success. *Financial Times* <<http://business.financialpost.com/entrepreneur/secret-sauce-behind-waterloos-success>>
- Spence, M., Gherib, J. B. B., & Biwolé, V. O. (2011). Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough? A north-south comparison. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335-367.
- St. Paul's Greenhouse. (2015). GreenHouse: Be Innovative. <<https://uwaterloo.ca/stpauls/greenhouse>>
- Sustainability CoLab. (2015). Sustainability CoLab <<http://sustainabilitycolab.org/>>
- Upadhye, N., Deshmukh, S. G., & Garg, S. (2010). Lean manufacturing for sustainable development. *Global Business and Management Research*, 2(1), 125.
- Will, M. (2008). Talking about the future within an SME? Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 19(2), 234-242.
- Wolfe, D. (2009). The ICT Cluster of Waterloo, Canada. *OECD, Clusters, Innovation and Entrepreneurship*.
- University of Waterloo. (2015). Entrepreneurship. <<https://uwaterloo.ca/about/what-we-do/entrepreneurship>>
- Velocity. (2015). About the Velocity program. <<http://velocity.uwaterloo.ca/about-velocity/>>
- Wilfrid Laurier University. (2015). Entrepreneurship <<http://laurierentrepreneur.ca/>>

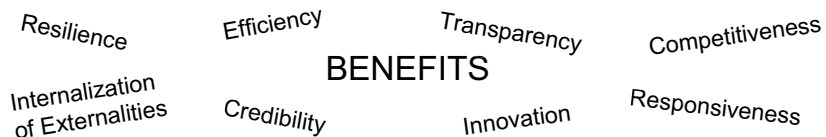
Sustainable Capacity Building Solutions for SMEs

Truzaar Dordi
Ranjit Kalra
Dr. Michael Wood
October 29, 2015

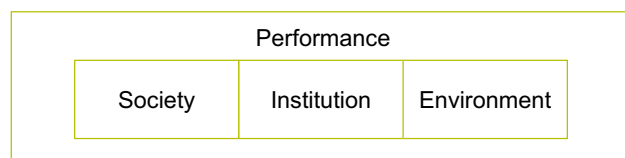


Sustainability & Performance for SMEs

Can startup's pursue sustainable models of entrepreneurship?



A Sustainable Organization



Entrepreneurship in Waterloo

The “Silicon Valley”
of the North



3

Sustainable Governance

Sustainable Organizations Represent a
“fundamentally distinct type of the modern corporation”

(Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014, 3)



4

Research Question

What sorts of sustainable governance practices should accelerators and incubators advocate, to guide the proliferation of sustainable capacity building growth, for SMEs and the larger economy?

Hypothesis

There is no common framework, rather an evolution over time
Small companies should identify and pursue material considerations



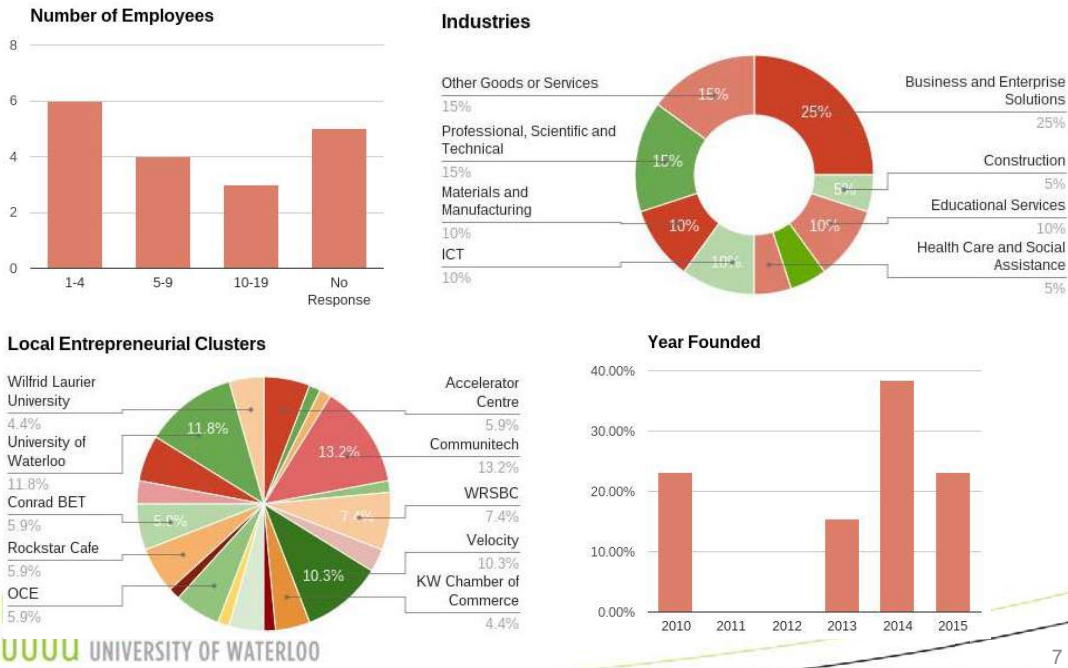
Method

Close-ended Quantitative Survey

10 questions on culture, contingency, and reporting
shared on social media by @KWSMESurvey and by local clusters



Demographics

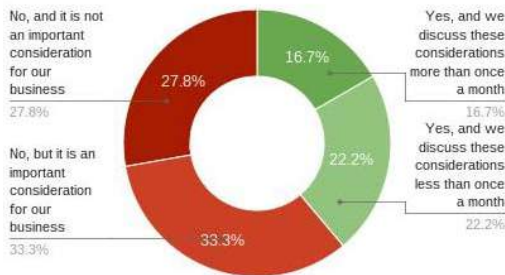


Business Culture

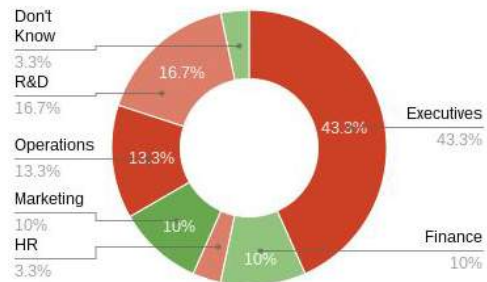
Sustainable Culture	A means of decision-making that takes into consideration financial, social, and environmental risks, obligations, and opportunities. (Bertels, Papina, and Papina, 2010, 9)
Departments	Sustainability must be viewed as an 'umbrella' tool which helps business identify and manage risks in an integrated way. (Azapagic, 2013, 304)
Sustainable Operations	A set of processes to structure and manage a business, to obtain competitive returns without sacrificing the needs of stakeholders. (Kleindorfer, Singhal, and Van Wassenhove, 2005, 489)
Stakeholders	All persons or groups with legitimate interests in a businesses operations, may obtain benefits from their processes. (Donaldson and Preston, 1995, 68)

Business Culture

Importance of Sustainability

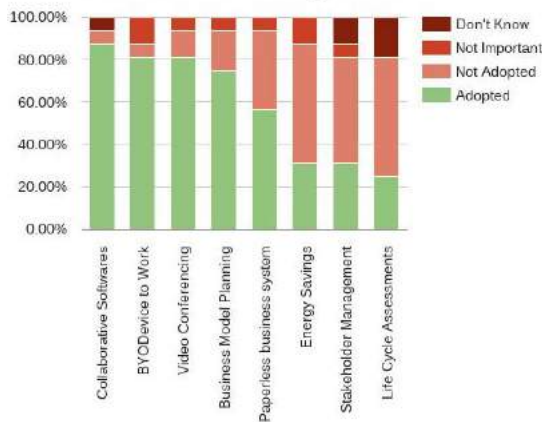


Departmental Leads and Sustainability

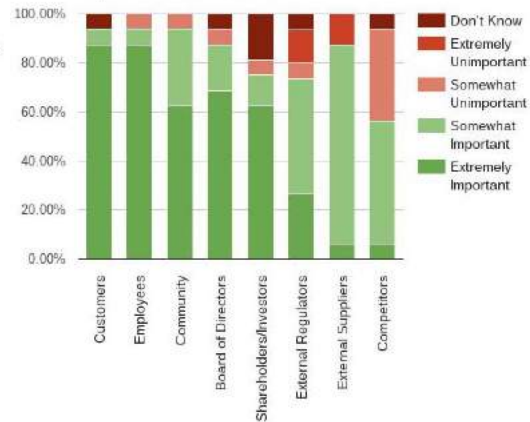


Business Culture

Consideration to Sustainability Practices



Importance of Stakeholders

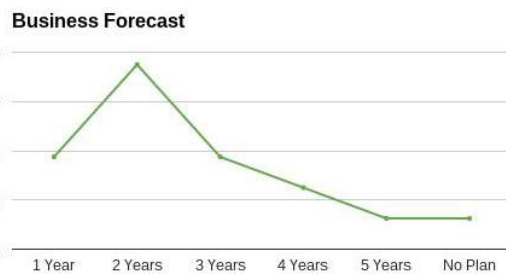
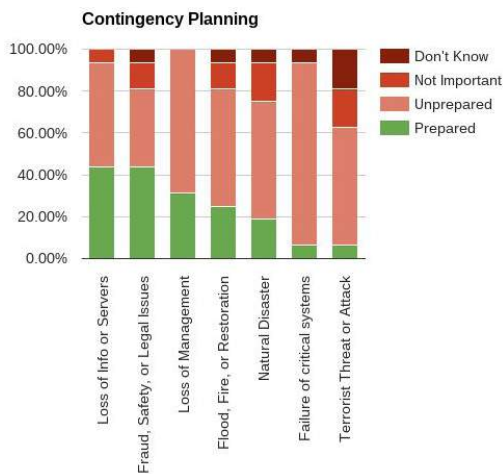


Foresight and Continuity

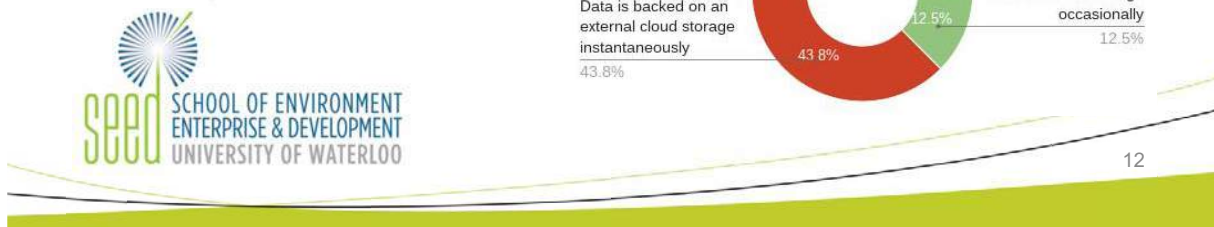
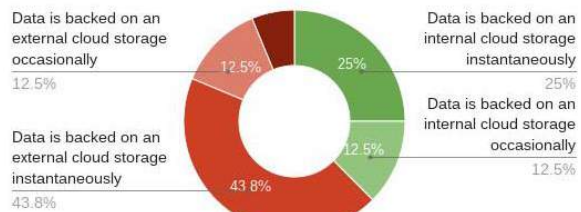
Contingency Planning	Potential causes of business interruption are multifaceted , caused not only from natural disasters, but human error, utility disruptions, and malicious threats from outsiders. (Cerullo and Cerullo, 2004, 70)
Business Forecast	Identifies factors that may threaten an organization and provide a framework for an effective response, safeguarding the interests of stakeholders, reputation, brand, and value creating activities. Peter Speight (2011)
Retention	As companies are more dependent on information technology infrastructure, companies must mitigate against interruptions. (Cerullo and Cerullo, 2004, 70)



Foresight and Continuity



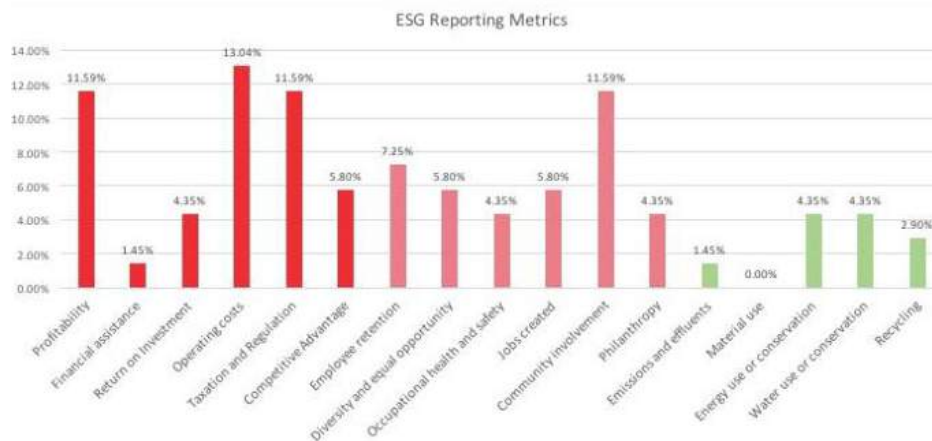
Data Retention



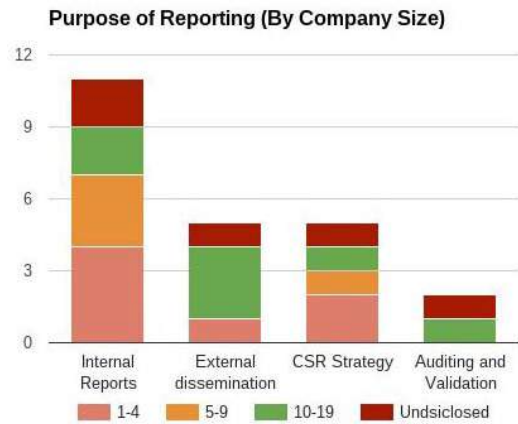
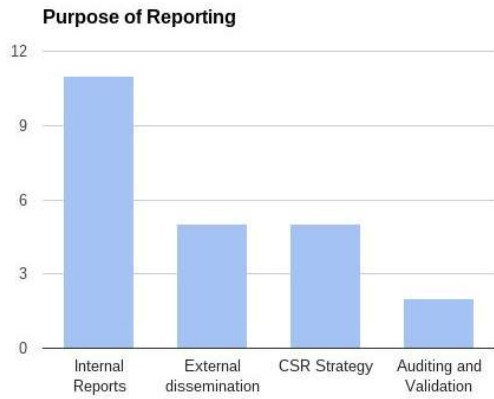
Measurement and Reporting

TBL Reporting	Boost financial and ESG performance by focusing internal efforts on the most 'material' indicators and prioritizing those concerns. (Eccles and Serafeim, 2013)
Internal Reporting	Internal stakeholders use sustainability reports as a means of incorporating material ESG principles into business operations. Wheeler, D., & Elkington, J. (2001)
External Reporting	External audiences express an interest in both financial and non-financial information, but poor or inadequate reporting practices can lead to a negative image for the company. (Schönbohm and Hofmann, 2012) (Deegan and Rankin, 1997)
Corporate Social Responsibility	CSR guidelines help corporations learn about themselves , to see what is being done within the organization. (Guthrie and Farneti, 2008)
Audit and Validation	Auditing and validation measure performance against stated objectives, as a means to achieve continuous improvement. (Annandale et al., 2004) (Livesey & Kearins, 2002)

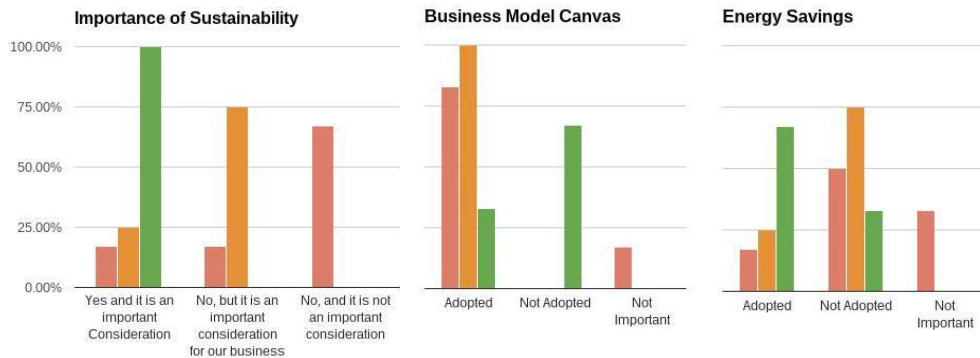
Measurement and Reporting



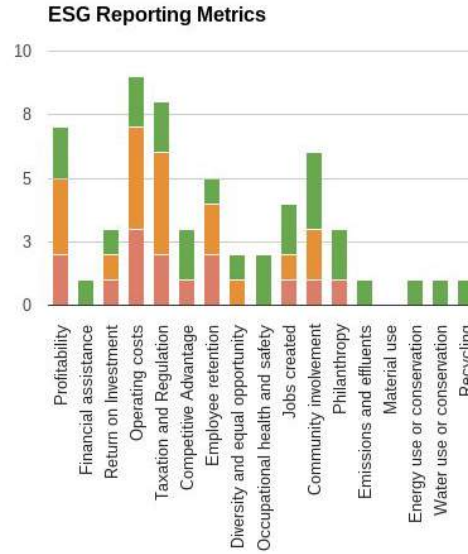
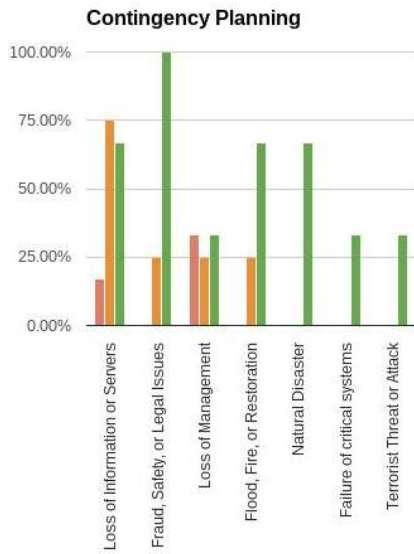
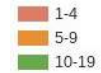
Measurement and Reporting



Size Trends



Size Trends

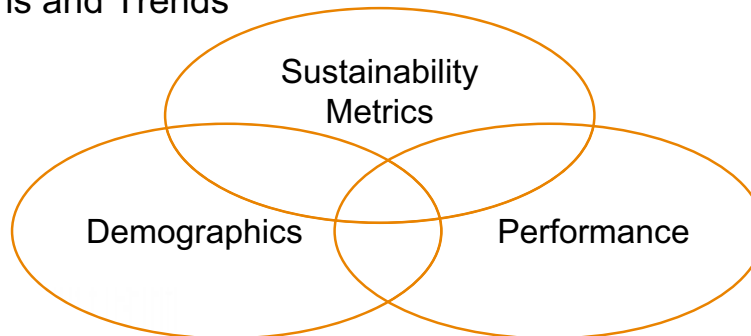


Next Steps

Data collection

- In person at accelerator locations
- Through personalized emails to local startups

Correlations and Trends



Thank You!

Acknowledgments

Ranjit Kalra, Dr. Michael Wood, Dr. Geoff Malleck, Graham Whiting, Kenyon Nisbett,
and the support of local entrepreneurial clusters





Jean Marie Floriant Ndzana :

**Est-ce que les fonds ISR au Canada peuvent impulser les
PME canadiennes à adopter le DD ?**

RÉSUMÉ DE LA PROPOSITION D'ARTICLE

APPEL À COMMUNICATIONS :

Deuxième colloque international du 28 au 30 octobre 2015, Montréal, Canada. « Le développement durable: à la recherche de solutions pour les PME »

Défis de développement durable des PME :

Comment quantifier les retombées des actions en développement durable pour l'entreprise?

1- Objectif spécifique

Représentant 98% des entreprises au Canada, les PME canadiennes sont des vecteurs du développement de l'économie canadienne, elles produisent et commercialisent des biens et services en recourant à l'exploitation des matières premières, et en employant des ressources humaines. La production des biens et services des PME peut impacter d'une manière ou d'une autre l'environnement socio économique et environnemental. L'intégration du développement durable dans les stratégies de développement et de croissance des PME est désormais une condition sine qua none, en ce sens que celles-ci doivent prendre en compte la diversité des intérêts de leurs parties prenantes, répondre aux besoins de compétitivité, protéger leur image de marque, et gagner la confiance des bailleurs de fonds, et notamment celle des fonds d'investissements socialement responsables dont les exigences en matière de respect des normes environnementales, sociales, et de gouvernance sont de plus en plus rigoureuses.

L'investissement socialement responsable se propose d'amener les entreprises à changer de comportement par l'adoption dans leurs stratégies de gestion, des critères ESG ou RSE. Durif, F., Prim-Allaz, I., et Hind, S. (2013) citant Gollier (2010), affirment que les fonds ISR plaident en faveur d'une société plus vertueuse. Ils définissent d'ailleurs l'investisseur socialement responsable comme un investisseur qui poursuit l'accroissement du bien-être collectif et est prêt à modifier ses habitudes de consommation pour mieux affirmer ses valeurs et tenter de peser sur les décisions des entreprises. Au Canada, selon l'AIR (Association pour l'Investissement Responsable) il existerait environ 17 fonds ISR de nature différente, et chaque fonds ISR selon son approche d'investissement peut influencer ses PME partenaires à adopter le DD. Nous

nous proposons dans le présent article de montrer comment cette influence peut s'opérer, et comment doit-elle ou peut-elle se faire. En d'autres termes, nous nous proposons de répondre à la question générale de recherche suivante : « *Est-ce que les fonds ISR au Canada peuvent impulser les PME canadiennes à adopter le DD? Si oui, comment? Si non, pourquoi?* ».

2- Approche théorique proposée

Si l'on sait suffisamment de choses sur les approches d'investissement socialement responsable, l'on en sait par contre très peu sur l'impact de ces approches sur le changement de comportement des entreprises financées (les PME).

Selon Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A-M., Imbert, P., Letrilliart, L., (2008), si la recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux méthodes de recherche. Pour ces auteurs, « la recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative ».

Pour répondre à la question générale de recherche décrite ci-dessus, nous pourrions appliquer les deux méthodes de recherche (qualitative et quantitative). Mais la méthode de recherche qualitative sera favorisée compte tenu de la flexibilité et de l'absence de données. L'échantillon à utiliser comptera les fonds ISR, et les entreprises bénéficiant du financement (direct ou indirect) de ces fonds ISR.

Notre recherche est de type exploratoire en ce sens que nous nous proposons de répondre à diverses questions (question générale de recherche et questions spécifiques de recherche). Elle est également de type explicatif en ce sens que nous nous proposons de répondre à la question du comment.

Pour répondre aux différentes questions soulevées (question générale de recherche et questions spécifiques), nous allons aborder les étapes décrites en annexe (étapes de la méthodologie).

Comme résultats escomptés, nous nous proposons de montrer que les fonds ISR au Canada peuvent influencer les PME canadiennes dans l'adoption du DD, et de montrer que les PME canadiennes qui adoptent le DD ont tout à gagner en matière de notoriété, d'avantage concurrentiel durable, de performance économique et financière.

ANNEXE :

Étapes de méthodologiques	Détails
a) recenser au niveau du Canada l'ensemble des fonds ISR	Liste de l'AIR, l'association pour l'investissement responsable, et recenser quelques fonds d'investissement conventionnels;
b) collecte des documents	collecter les documents détaillant respectivement les approches d'investissements socialement responsables de chaque fonds ISR et de celles des fonds conventionnels sélectionnés;
c) Sélection des entreprises	En collaboration avec les fonds ISR, sélectionner quelques entreprises présentes dans leurs portefeuilles de titres ISR;
d) Collecter les rapports de développement durable de ces entreprises;	
e) Autres documents	Collecter les documents auprès des acteurs intervenant dans les différentes approches d'investissements socialement responsables;

f) Analyse des informations	Analyser les différents documents des fonds ISR et ressortir tous les paramètres susceptibles d'influencer le comportement des entreprises ciblées;
g) Sondage	Administer des sondages auprès des entreprises ciblées pour déterminer quels facteurs influencent le plus leurs comportements en matière d'intégration des critères ESG ou RSE, et chercher à comprendre comment s'opère cette influence?
h) Entrevues	Des entrevues seront également menées autant avec les responsables des fonds ISR qu'avec les dirigeants des entreprises ciblées pour approfondir notre compréhension des relations entre les fonds ISR et les entreprises qu'ils financent.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A joint report by The Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative and Mercer (2007), « Demystifying Responsible Investment Performance. A review of key academic and broker research on ESG factors ».

Acquier, A., et GOND, J-P. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : À la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen.

Afnor (2004), « SD 21000- Développement durable-Responsabilité sociétale des entreprises », Afnor, FDX30-021, p.41.

Akerlof, G.A. (1970). « The Market for Lemons: Quality under Uncertainty and Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

Allouche, J., Laroche P. (2005). « A Meta-Analytical Investigation of the relationship between Corporate Social and Financial Performance ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 57, juillet-septembre.

Andreani, J-C., et Conchon, F. (2003), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en Marketing », ESCP-EAP, 79 Avenue de la république, 75543 Paris Cedex 11.

Arjaliès, D -L. (2010), « Qu'est-ce que l'Investissement Socialement Responsable », cahier de recherche 2010-11. *Auditing and Accountability Journal*, vol.15, n°3, p.312-343.

Bajenaru-Declerck, V. (2009), « La diffusion du concept de développement durable », Éditions Choiseul « Géoéconomie », n°49, pp. 77-94.

Baret P. (2005), « Évaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ? » Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005.

Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.

Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

- Bauer, R., Derwall, J., Otten, R. (2007), "The Ethical Mutual Fund Performance Debate: New Evidence from Canada", Vol. 70, No. 2, pp. 111-124
- Benson, K.L., Brailsford, T.J. & Humphrey, J.E. (2006), « Do socially responsible fund managers really invest differently? », *Journal of Business Ethics*, 65(4), pp. 337-357.
- Benson, Z. (2005), « Socially responsible investing and portfolio diversification ». *The Journal of Financial Research* 28(1), pp. 41-57.
- Boiral, O., & Henri, J-F. (2012). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations, *Business and society*, forthcoming (accepted for publication, final version)
- Bourguignon A. (1998), L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée, *FRANCIS (CSA) (ProQuest XML)*.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Brammer, S., Brooks, C. & Pavellin, S. (2006), « Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. », *Financial management*, 35(3), pp. 97-116.
- Bughin C. (2006), Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, *Gestion 2000*.
- Bureau de Normalisation du Québec, « Norme nationale du Canada : organismes de bienfaisance, gouvernance et bonnes pratiques de gestion ». CAN/BNQ 9700-340/2012, Québec, pp. 1-23.
- Bureau de Normalisation du Québec, « Protocole de certification: organismes de bienfaisance, gouvernance et bonnes pratiques de gestion ». BNQ 9700-940/2012, Québec, pp. 1-22.
- C.E.S.E., (2005), « *Instruments de mesure et d'information sur la RSE dans une économie globalisée* », avis du Comité Économique et Social Européen, 8 juin.
- Cadieux, J. Craig, F., « BNQ 21000, Rapport Final », Projet pilote membres CPEQ, Montréal, octobre 2012, pp. 1-159.
- Cadieux, J., Dion, M. « Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive », Montréal, Fides, 2012, p. 691 à 709.

- Capron M. & Quairel-Lanoizel  F., (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable »,
- Capron M., (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal »,
- Capron M., Gray R., (2000), « Experimenting with Assessing Corporate Social Responsibility in France: an Exploratory Note on an Initiative by Social Economy Firms », *The European Accounting Review*, 9: 1, p. 99-109.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », Ed. La Découverte, collection Repères.
- Capron, M. (2006), « les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier ». La découverte.
- Cardebat J-M., Sirven N. (2008), Responsabilité sociale des entreprises et performance: un point de vue économique, *la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n  231-232 – Les débats de la RSG*.
- Carroll (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 497-505.
- Carroll (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, Vol. 38, N  3, p. 268-295.
- Carroll A.B., (1991), « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, July-August, p. 39-48.
- Certo S.T., Miller T., (2008), « Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts », *Business Horizons*, Vol. 51, p. 267-271.
- Charreaux , G., & Wirtz, P. (2006), « *Gouvernance des Entreprises: Nouvelles perspectives* ». *Economica*.
- Charreaux G., (2002), « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, N 3, p. 5-68.
- Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N  2, p. 57-88.

Charreaux, G. (1998), « La mesure de performance des entreprises, *Banque et Marchés*, n° 34..

Choi D.Y., Gray E.R., (2008), « Socially Responsible Entrepreneurs: What do They do to Create and Build their Companies? » *Business Horizons*, Vol. 51, p. 341-352.

CJDES, (2002), « *Le bilan sociétal* ».

Clarkson M-B-E., (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate

Clément H., Gradin L., (2000), « *L'entreprise sociale* », Notes de l'Institut Karl Polanyi, Impatiences démocratiques éditeur, Paris.

Coase R.H (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*.

Commission européenne, Livre vert : «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001.*Comptabilité-Contrôle- Audit*, N° spécial, mai, p. 55-70.

Courtis J-K., (1982), « Private ShareHolders Reponse to Corporate Reports », *Accounting CPCA*, (2007), « *L'économie sociale des associations* ».

Craig, F. (2012), Alcoa Rapport Final, p. 7 et Deming, W.E.(1986), “Out of the Crisis”, MIT Center for Advanced Engineering Study.

Crutzen N., Van Caillie D. (2010), Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants, *Humanitarisme et Entreprise*, 2010/2 (n°297).décembre, p. 29-57

Decock-Good C., (2001), « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des

Deegan C., Rankin M. & Tobin J., (2002), « An examination of the corporate social and environmental disclosure of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory *Accounting* », *Auditing and Accountability Journal*, vol.15, n°3, p.312-343.

Defourny J., (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives*, XLIII, Vol. 3, p. 9-23.

Demsetz H., (1967), « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, N° 57, p. 347-359.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Doyle, Peter. (1994) « Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre ». *Expansion Management Review*, n°74.

Dufourcq E., (2004), « *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises* », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, mars.

Dupré, D., Girrerd-Pottin, I., Jimenez-Garces, S., et Louvet, P. (2009), « Influence de la notation éthique sur l'évolution du prix des actions : Un modèle théorique », *Revue économique*, Vol.60. No 1 (Jan., 2009), pp.5-31

Durif, F., Prim-Allaz, I., et Hind, S. (2013), « Les investisseurs particuliers et l'ISR, une relation complexe », *Revue française de gestion*, N*236, pp.127-147.

Duval G., (2003), « Une occasion historique de réguler le capitalisme », *Alternatives économiques, L'Économie Politique*, n° 18, p. 37-49. Editions La Découverte, Paris.

EMES European Network (1997, 1998) « *The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe* », *Semestrial Progress Reports to the European Commission*.

Evrard Y., Pras B., Roux E., (1993), « *Market, études et recherches en marketing* », Ed. Nathan, Paris.

Flipo J.P., (2008), « L'éthique managériale ne peut-elle être qu'un facteur stratégique ? », *Revue Française de Gestion*, n°180, p. 73-88.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc.

Frimousse, S., Mansouri, Nader., et PerettiJ-M. (2006), « La performance sociale et la légitimité institutionnelle ». *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*. Tunisia. pp.CD-Rom.

Gabriel P. et Regnard Y., « RSE ou DD? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies relationnelles des entreprises du secteur bancaire et assurance », 7ème congrès

de l'ADERSE, La Rochelle, 24-25-26 mars 2010. Article publié dans une version remaniée dans Revue Sciences de Gestion, n°84, 2011.

Garric N, Léglise I. & Point S.,(2005), « Le rapport sociétal et environnemental Total à l'épreuve de l'analyse de discours », *Acte du colloque Université Nancy II – CREFIGE, La responsabilité sociale de l'entreprise : Réalité, Mythe ou Mystification ?* , Nancy les 17 et 18.

Gond J.P., (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Journée AIMS Développement durable et entreprise*, 15 mai, Angers.

Gray R.H., Kouhy R., Lavers S., (1995), « Corporate Social and Environmental reporting: a Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), p. 47-77.

GRI (Global Reporting Initiative).(2013b). G4-sustainability,reporting guidelines. Amsterdam: GRI.

GRI (Global Reporting Initiative).(2013b). G4-sustainability,reporting guidelines. Amsterdam: GRI.

GRI, (2000), « *Lignes directrices pour la production de rapports de développement durables* », The Global Reporting Initiative.

Hewitt P. (2002), « *Social Enterprise. A Strategy for Success* », Department of Trade and Industry, London.

Hubbard, G. (2009), « Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line ». *Business Strategy and the Environment*. Bus. Strat. Env. 19, 177-191. Published online 19 december 2006 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)

Hudson, R. (2005), "Ethical Investing: Ethical Investors and Managers", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, No. 4 (Oct., 2005), pp. 641-657, Published by: Philosophy Documentation Center.

ISO 26000, (2009), « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* », ISO/DIS 26000.

Jensen M. C., Meckling W.F. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and

ownership structure, *Journal of Financial Economics*, n° 3, p. 305-360.

Kaplan, Robert S. et Norton, David P. (1992), « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1.

Kogut, B. et Zander U. (1992). « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Margolis, J., Elfenbein, H., et Walsh, J. (2009), « Does it pay to be good And does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance », Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1866371>.

Mekkaoui, N., et Lavigne, A. (2000), « Conflits d'agence au sein des fonds de pension privés: L'exemple américain ». *Revue économique*, Vol. 51, Numéro Hors-Série: Les enjeux économiques du financement des retraites, pp. 187-205. Published by: Sciences Po University Press Stable URL: <http://www.jstor.org>.

O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985, p. 103.

O'Donovan G., (2002), «Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory», *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15, 3, 344-371.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003), « Corporate social and financial performance: A meta-analysis. ». *Organization studies*, 24(3), pp.403-441.

Penalva, I. (2010), « Amitié et régulation par les normes: Le cas de l'investissement socialement responsable », *Revue française de sociologie*, Vol. 51, No. 3, pp. 519-544.

Persais E., (2002), « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n°3, septembre.

Persais E., (2004a), « L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes », *Revue des Sciences de Gestion*, N° 205, janvier-février.

Persais E., (2004b), « Gouvernance et organisation dans le cadre d'une gestion durable de l'entreprise : quel impact sur le risque éthique ? », *17ème Journées Nationales des IAE*, Lyon, 13-14 septembre.

- Persais E., (2004c), « Les rapports sociétaux : enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, N° 152, septembre/octobre.
- Persais E., (2006a), « Le management relationnel peut-il favoriser une gestion durable de l'entreprise ? », *Revue Management International*, Vol. 11, N° 1, automne.
- Persais E., (2006b), « Le bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'Économie Sociale », *Revue RECMA*, N° 302, novembre.
- Persais E., (2006c), « Comment rendre la RSE opérationnelle : le cas de six grandes entreprises françaises », in Rosé J.J. (sous la direction de), « *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social* », Ed. de Boëck, p. 215-238. pp.446-463, (June)
- Pfeffer J., (1981), « Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms », p. 1-52 dans L.L. Cummings et B.M. Staw (dir.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT : JAI Press .
- Point S., (2001), «Les ressources humaines dans les rapports annuels d'activité en Europe : apports des théories de la contingence du management et du management de l'impression», *thèse en Sciences de Gestion*, IAE, Lyon III, octobre.
- Ponssard, J.-P., & Mottis, N. (2002), « La montée en puissance des fonds d'investissement-Quels enjeux pour les entreprises? ». La documentation Française.
- Quairel F. (2006), *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*.
- Rapport de la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement (1989), « Notre avenir à tous », Commission Brundtland, les Éditions du Fleuve.
- Revelli, C. (2013), « L'investissement socialement responsable, Origines, débats et perspectives », *Revue française de gestion*-No 236/2013
- Revelli, C., et Sentis, P. (2012), « L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel? », *La Revue des sciences de gestion*, vol. 3-4, n° 255-256, p.85-95.

Revelli, C., et Viviani, J-L. (2012), « SRI portfolio management: a meta-analysis ». JEL Classification: A13, G11, M14.

Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Richard Hudson, R. (2005), “Ethical Investing: Ethical Investors and Managers”. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, No. 4 (Oct., 2005), pp. 641-657.

Rigby, D., et Bilodeau, B. (2013), « management Tools & Trends », Bain & Company.

Prévost, P., et Roy, M. (2012), « La recherche holistico-inductive en gestion : Quelques réflexions fondamentales ». Document de travail.

Prévost, P., et Roy, M. (2012), « La problématique organisationnelle : le point de départ d’une thèse portant sur le monde réel dans le programme de DBA ». Document de travail.

Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, M. R., Janney, J.J., et Paul, K. (2001), “An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A stakeholder Theory Perspective”.

Saghroun J, Eglem J-Y. (2008), À la recherche de la performance globale de l’entreprise : La perception des analystes financiers, *Association Francophone de Comptabilité. Comptabilité – Contrôle – Audit. Tome 14, pages 93 à 118, 2005.*

Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65. DOI : 10.3917/rsg.223.0057.*

Serves S. (2007), L’impact de l’admission à la cote sur les performances économiques des entreprises, *Revue de l’association française de finance, vol. 28, n° 2.*

Sethi S.P., (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytic Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, p. 58-64.

Suchman M-C., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, pp 571-610.

Tiberghien F., (2003), « De nouveaux outils au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises », *L’Economie Politique*, 2003/2, n°18, p. 97-104.

Wartick S-L. & Cochran P-L., (1985). «The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, p. 758-769.

Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm” *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

Wiedemann-Goiran, T., Perier, F., et Lépineux, F. (2003), « Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur ».Éditions d'Organisation.

Wood D- J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, n°16, p. 691-718.

Woods, C., et Urwin, R. (2010), « Putting sustainable Investing into Practice: A governance Framework for pension funds ». *Journal of business Ethics*, 92: 1-19. DO 10.1007.

Zadek S., (1998), « Balancing Performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 13, p. 1421-1441.



**Chantal Hervieux
et
Annika Voltan :**

Measuring the un-measurable: social impact

Measuring the Un-measurable: Social Impact

Submission for track 2: How can the benefits of sustainability activities be quantified for businesses?

Chantal Hervieux and Annika Voltan
Sobey School of Business, Saint Mary's University

Measuring the Un-measurable: Social Impact

Measuring social impact implies an understanding of the effects of actions that take place in complex environments outside the control of organizations. Activities aimed at generating social benefits are not enacted in isolation, making their direct impacts difficult to distinguish from other corporate initiatives. Despite a lack of consensus for measurable benefits resulting from corporate social responsibility (CSR) efforts, firms continue to invest in such activities with varied and inconsistent results - both for the organization and the stakeholders towards whom these activities are oriented.

In terms of organizational impact, it has been argued that CSR can enhance firm value through customers' willingness to pay a premium for products perceived as socially and environmentally beneficial (Peloza and Shang, 2011) and increased consumer loyalty (Du et al. 2007). Yet, the business case for CSR remains elusive, and results attempting to identify a positive link between CSR and financial performance are inconsistent (Maignan and Ferrell, 2004). This inconsistency in results is arguably due in part to the use of varied measures for tracking CSR outcomes, including financial impacts (Maignan and Ferrell, 2004). As a result, evaluating the impacts of social and environmental activities remains difficult.

In regards to impacts of CSR actions for stakeholders, social impact assessment is a developing area of work. A range of metrics exist for specialized social impact investment funds, such as the Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), yet not for the more direct impact of organizational activities (McCreless and

Trelstad, 2012). It is therefore hardly surprising that firms engaging in CSR seek validated measures – especially those with more direct stakeholder connections, such as in the case of small- and medium-sized enterprises (SMEs). Many reporting standards such as those from the Global Reporting Initiative (GRI) remain methodologically complex for SMEs and can lack sufficient precision (McCreless and Trelstad, 2012), leading them to be deemed unworthy of the time commitment they require to report on.

In our presentation, we first propose to investigate existing social impact measures to understand their underlying logics and limits, placing particular interest on the IRIS Standards, as the most developed of these measures. Second, we will present an evaluation of which social impacts have the greatest importance in the social entrepreneurship sector, as well as what is currently measured and assessed. By focusing on a sector that specifically aims to create value through economic activity (Hervieux et al, 2010), our goal is to investigate identified priorities and seek transferability of these measures for use by more traditional, for-profit SMEs. To do so, we will illustrate the varied levels and methods of impact assessment through an exploratory study of Hope Blooms, a community social enterprise in Halifax, Nova Scotia that has had considerable regional and community-level social impact. Empirical data will consist of media articles and the organization's web site. We plan to conclude our presentation with a proposed mixed methods multi level approach to social impact assessment (see figure 1) to help provide more depth and validity to future work.

References

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.

McCreless, M. and Trelstad, B. (2012), 'A GPS for Social Impact' *Stanford Social Innovation Review*, Vol 10(4): 21-22.

Pelozo, J., & Shang, J. 2011. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 117-135.



Djiwonou Koffi Adjalo :

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

ETAT DES LIEUX DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES USINES DE PLASTIQUES A LOME : UN DEFI DU DEVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES

Dr. Djiwonou Koffi ADJALO

**Laboratoire de Recherche sur la Dynamique des Milieux et des Sociétés (LARDYMES)
Département de Géographie
Université de Lomé**

Résumé :

Dans les limites de ses possibilités l'industrie africaine, bien que titubante, assure ses objectifs qui entre autres sont la création d'emploi, la satisfaction des besoins de la population et la création de revenu. Très souvent, les efforts pour l'atteinte de ces objectifs laissent apparaître une relation d'ambiguïté entre la portée sociale, économique et environnementale des activités des entreprises. Cet article veut identifier les ambiguïtés apparentes dans les unités de fabrication de produits plastiques à Lomé pour une meilleure approche de la performance globale.

Disposent de nombreux atouts (léger, malléable, imperméable, esthétique et modulable à l'envie, etc.) les plastiques ont accompagné l'évolution et le changement des modes de vie en favorisant l'arrivée de nouveaux produits dans tous les domaines (LECOMTE C. et NAQUIN P., 2010) et répondent au mieux aux besoins des populations locales. La prolifération des entreprises de produits plastiques à Lomé et l'utilisation croissante de ces produits sont liées à l'essor de la Zone Franche Industrielle, à la croissance galopante de la population et aux multiples propriétés des plastiques (ADJALO D. K. 2013). La combinaison de ces atouts accroît l'activité des entreprises plastiques entraînant des impacts socio-économiques positifs mais insuffisants dans la mesure où les employés vivent et travaillent dans des conditions peu commodes. Le fonctionnement de ces usines et la réaction timide des autorités encouragent la marginalisation des enjeux environnementaux limitant le niveau de performance. Selon CAPRON M. et QUAIREL F. (2006) le terme performance est issu du vocabulaire sportif impliquant donc une notion de compétition ou d'adversité. En ce sens, loin de se résorber à la fatalité, toute entreprise est contrainte de repousser ses limites sur un aspect social, économique, environnemental et gouvernemental.

Longtemps considéré comme ensemble de ressources illimitées, l'environnement est resté subordonné aux besoins de l'activité économique. Avec l'émergence du concept de développement durable, l'environnement est désormais perçu comme une préoccupation collective à intégrer aux activités productives (BOIRIAL O., 2004). Dans une approche avec la filière plastique à Lomé, cette perception soulève une interrogation : Quel est le profil de la performance globale des entreprises de fabrication de produits plastiques à Lomé ?

D'un point de vue général le présent article vise à analyser la performance globale des unités de fabrication des produits plastiques à Lomé. De façon spécifique il s'agit de présenter les conditions juridiques et institutionnelles régissant l'installation et le fonctionnement des entreprises du domaine plastique au Togo ; évaluer la portée socio-économique et environnementale des activités des entreprises productrices de plastique à Lomé ; identifier les difficultés rencontrées par lesdites entreprises dans la recherche de l'efficacité sociale, économique et environnementale ; proposer enfin des orientations indispensables pour l'atteinte de la performance socio-économique et environnementale par les usines de produits plastiques.

Sur un plan scientifique, l'étude veut contribuer à une meilleure connaissance des ambiguïtés apparentes et du mode de gouvernance dans les unités de fabrication de produits plastiques à Lomé qui majoritairement sont à l'image de celles de la zone franche industrielle. Pour y parvenir, l'adoption d'une démarche méthodologique holistico-déductive fondée sur la combinaison des approches quantitative et qualitative apparaît plus objective. Le présent article est basé sur la littérature managériale relative au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise, sur une analyse fondée sur les textes de lois régissant la filière plastique et les

entreprises de la zone franche industrielle, de même que sur les résultats de nos travaux de thèse et des entretiens effectués auprès des unités de fabrication de produits plastiques à Lomé. L'analyse des données s'est faite à partir du paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP), qui s'appuie sur la théorie de l'organisation industrielle de BAIN J. (1968) et celle de l'économie institutionnelle de NORTH D. (1990).

Deux modèles issus des réflexions sur des enjeux économiques et environnementaux constituent le soubassement théorique de ce travail. Il s'agit du modèle économique classique basé sur l'hypothèse « Win-loose » (gagnant-perdant) et celui de l'éco-efficient qui s'appuie sur l'hypothèse « win-win » (gagnant-gagnant) de Michael PORTER. Le premier modèle, soutenu par LIPSEY R. G. et *al.*, (1993) ; PILLET G., (1993) ; PALMER K., (1995) ; BOYD G. et MCCCELLAND J. D., (1999), considère l'environnement comme une externalité négative que l'entreprise ne doit internaliser, est utilisé ici pour montrer la marginalisation des enjeux environnementaux au profit des aspects socio-économiques dans la filière plastique à Lomé. Le second quant à lui met en évidence une complémentarité entre société, économie et environnement. Soutenu par AZZONE G. et BERTÈLE U., (1994) ; PORTER M. E. et VAN DER LINDE C., (1995) ; SHRIVASTAVA P., (1995); LANOIE P. et TANGUAY G.A., (1999), il est mis en exergue dans la recherche des orientations nécessaires pour une approche de la performance globale par les entreprises de produits plastiques.

D'après ADJALO D. K. (2015), les entreprises spécialisées dans la fabrication des produits plastiques constituent une source d'emploi pour environ 6 300 personnes soit le centième de la population active de Lomé. Elles dépensent mensuellement au moins 553 770 000 F CFA (soit 844 162 €) pour la rémunération de l'ensemble de son personnel. En outre, en prenant en compte le chiffre d'affaire réalisé par ces différentes entreprises de même que les taxes dues, l'essor de ces unités de production peut paraître non négligeable si l'on s'en tient aux chiffres. L'analyse du fonctionnement des entreprises de la filière plastique dans son ensemble à Lomé montre cependant, qu'en se référant au système de production, aux conditions de vie et de travail des employés de même qu'au mode de gestion des déchets issus de ces produits, il apparaît que beaucoup reste à faire aussi bien de la part des entreprises que de l'Etat quant à l'approche de la performance globale dans l'optique d'un développement durable harmonieux.

Référence bibliographique

ADJALO D. K. (2015) : Le développement de la filière plastique et son impact socio-économique et environnemental dans la ville de Lomé. Thèse de Doctorat Unique en Sciences Géographiques, Option Géographie Humaine, Université de Lomé, Lomé, 342 p

ADJALO D. K., (2013) : La filière plastique à Lomé (Togo) : exemple de dilemme entre portée économique et portée environnementale des produits de l'industrie, In : Ahoho, Revue de Géographie du LARDYMES, n°10, UL, Lomé, pp. 205-217.

AZZONE G. et BERTÈLE U., (1994) : Exploring Green Strategies for Competitive Advantage. In : *Long Range Planning*, vol. 27, n°. 6, Vienna, pp. 69-81.

BAIN J., (1959) : *Industrial Organization*, 2nd ed., John Wiley and Sons, New York, 462 p.

BOIRAL O., (2004) : Environnement et économie : une relation équivoque. In : *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 5 Numéro 2 | novembre 2004, mis en ligne le 01 novembre 2004, consulté le 30 décembre 2012. URL : <http://vertigo.revues.org/3386> ; DOI : 10.4000/vertigo.3386.

BOYD G. et MCCCELLAND J. D., (1999): The Impact of Environmental Constraints on Productivity Improvement in Integrated Paper Plants. In: *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 38, Kiel, pp. 121-142.

CAPRON M. et QUAIREL F. (2006) : évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. in *ROR - Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 5-17.

LANOIE P. et TANGUAY G. A., (1999) : Dix exemples de rentabilité financière liés à une saine gestion environnementale. In : *Revue Gestion*, HEC, Montréal, pp. 30-38.

- LECOMTE C. et NAQUIN P., (2010) : Rapport sur la filière plastique, Action C.4.1, Etat de l'art au Burkina Faso et débouchés économiques de la valorisation du plastique souple. Projet Stratégie de Réduction des Déchets de Ouagadougou Création d'Emplois et de Revenus par des actions de collecte, de tri et de valorisation (PSRDO-CER), Ouagadougou, 28 p.
- LIPSEY R. G., PURVIS D. O et STEINER P. O., (1993) : *Microéconomique*. Gaëtan Morin, Montréal, 220 p.
- NORTH D. et WALLIS J. J., (1994) : Integration institutional change and technical change in economic history. A transaction costs approach, *Journal of institutional and Theoretical Economics*, 145/1, Berlin, pp. 28-57.
- PILLET G., (1993) : *Économie Écologique*, Georg Éditeur, Genève, 223 p.
- PORTER M. E, et VAN DER LINDE C., (1995) : Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. In: *The Journal of Economic Perspectives*, Washington, pp. 97-118
- PORTER M. E., (1995) : Green and Competitive : ending the stalemate. In : *Harvard Business Review*, pp.120-134.
- PALMER K., OATES, W. E. et PORTNEY P., (1995) : Tightening Environmental Standards : The Benefit-cost Paradigm. In: *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, Pittsburgh, pp. 119-131.
- SHRIVASTAVA P., (1995) : The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. In : *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, pp. 936-960.

UNIVERSITE DE LOME



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montréal, 28-30 octobre 2015

REDD 2015

*Etat des lieux de la performance globale
des usines de plastiques à Lomé : un défi
du développement durable pour les
entreprises*



Djiwonou Koffi ADJALO

koffi.adjalo@gmail.com

@koffiAdjalo



THEME




le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montréal, 28-30 octobre 2015

R
E
D
D


*Etat des lieux de la performance globale
des usines de plastiques à Lomé : un défi
du développement durable pour les
entreprises*



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



PLAN



Plan de l'exposé

R
E
D
D

- ❖ *Introduction*
- ❖ *Théories et Méthodes*
- ❖ *Résultats*
- ❖ *Orientations*
- ❖ *Conclusion*

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



Introduction



R
E
D
D

- **Relation d'ambiguïté entre la portée sociale, économique et environnementale ;**
- **Les plastiques disposent de nombreux atouts (*Léger, malléable, imperméable, esthétique*) ;**
- **Favorables au développement des activités génératrices de revenu ;**
- **Source de graves dangers environnementaux ;**
- **Dilemme économie + environnement dans la Choix d'option des En/se plastiques à Lomé.**

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
l'unique international meeting, 29-30 octobre 2015

Problématique

Pourquoi cette étude ?

R
E
D
D



Augmentation
des usines
plastiques

Multiplication
des points
de vente

Utilisation
croissante
et abusive

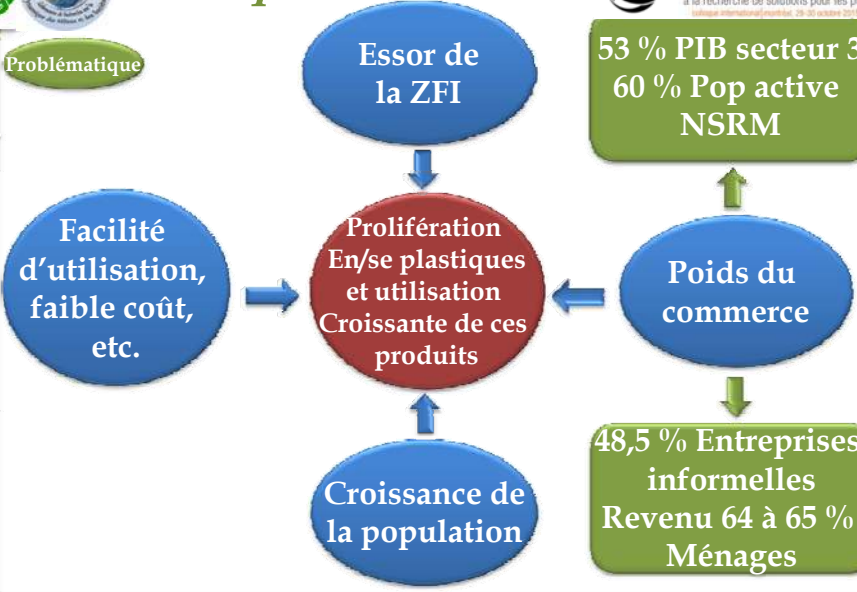
Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
l'unique international meeting, 29-30 octobre 2015

Problématique

Pourquoi cette étude

R
E
D
D



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Question

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
l'unique international | novembre, 29-30 octobre 2015

R
E
D
D

❖ Quel est le profil de la performance globale des entreprises de fabrication de produits plastiques à Lomé ?

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Hypothèse

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
l'unique international | novembre, 29-30 octobre 2015

R
E
D
D

❖ La Performance globale n'est pas encore encrée dans la culture entrepreneuriale au Togo; **celle des usines plastiques se limite dans une moindre mesure à ce que la loi les oblige à faire.**

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale mondiale, 29-30 octobre 2015

Objectif

R
E
D
D

❖ Etablir un référentiel de niveau d'efficacité socio-économique et environnementale des unités de plastique à Lomé.

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale mondiale, 29-30 octobre 2015

R
E
D
D


Objectifs spécifiques

- ➔ Présenter les conditions juridiques et institutionnelles de l'installation et du fonctionnement des entreprises du domaine plastique au Togo ;
- ➔ Evaluer la portée des activités des entreprises productrices de plastique à Lomé sur le plan socio-économique et environnementale ;
- ➔ Proposer des orientations pour une approche de la performance socio-économique et environnementale par les usines de produits plastiques.

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises




Démarche




Théories et Méthodes de Recherche

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



Démarche



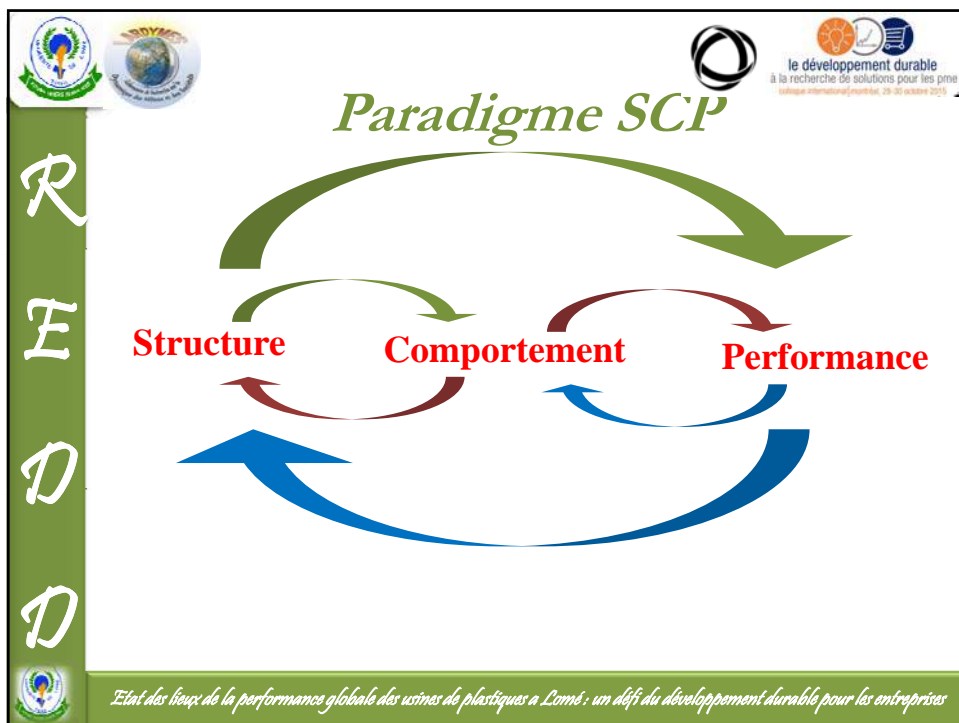
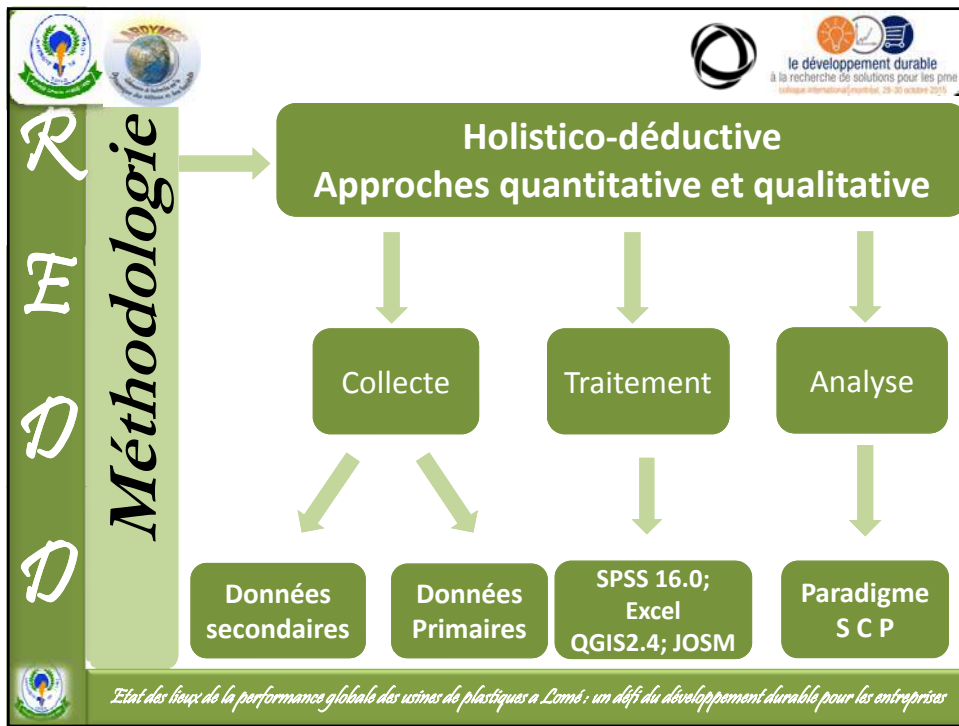
R
E
D
D

Références théoriques

Modèle économique classique / « Win-loose » (gagnant-perdant) /
LIPSEY R. G. et al, (1993) ; BOYD G. et MCELLAND J. D., (1999)

Modèle de l'éco-efficent / « Win-win » (gagnant-gagnant) /
PORTER M. E. et VAN DER LINDE C, (1995) ; LANOIE P. et TANGUAY G.A., (1999)

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises





Résultats



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale pour le 20-20 octobre 2015

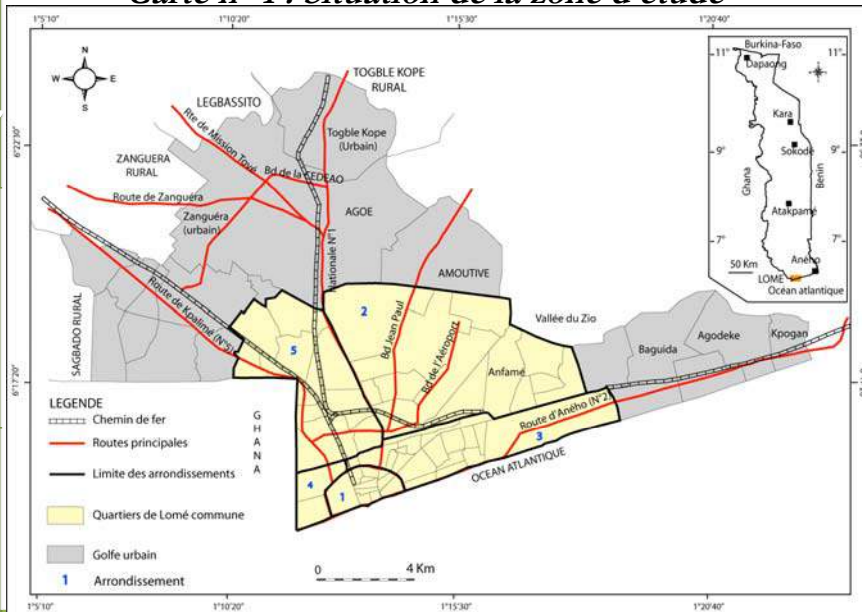
R
E
D
D

A quoi sommes-nous parvenus ?



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Carte n° 1 : Situation de la zone d'étude



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



Facteurs de production

Tableau n° 1 : Répartition des employés de l'industrie plastiques en fonction des formes de travail

Formes de travail	Effectifs	Pourcentage
Le travail d'exécution	5 888	93
Le travail de direction	286	5
Le travail de création	126	2
Total	6 300	100

Source : Travaux de terrain, août-septembre 2013.

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises






Produits Plastiques



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pays
Initiative internationale mondiale, 29-30 octobre 2015

R
E
D
D



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises




R
E
D
D

Cadre juridique et institutionnel

→ Art. 38 de la loi N°2008-005 : Loi-cadre sur l'environnement exige EIES avant le démarrage de toutes activités (attesté par CCE) et AE des En/se opérationnelles ;

→ Art 14 de la loi 2011-18 du 24 juin 2011: Statut ZFI => le respect de l' Art. 38 de la loi N°2008-005 ;

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



R
E
D
D

Cadre juridique et institutionnel

→ Art 6, 8, 32 encourage la mise en place des entreprises créatrices d'emploi, à forte main-d'œuvre nationale ;

→ Le Décret n° 2011-003/PR fixant les modalités de gestion des sachets et emballages plastiques au Togo.

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
salon international mardi, 29-30 octobre 2015



Les impacts sociaux

6 300 Employés

Disponibilité de produits

R
E
D
D

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques a Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
salon international mardi, 29-30 octobre 2015



Les impacts économiques

Chiffre d'affaire exercice 2014

64 993 406 250 FCFA

99 090 419,652 €

R
E
D
D

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques a Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
l'unique responsable numéro 29-30 octobre 2015

Les impacts économiques

Plus de
10,8 millions de
€ / an

Evaluations économiques (en millions de FCFA)	Montant/an
Salaire	6 645 240 000
Loyers	25 500 000
Impôts	465 166 800
TOTAL	7 135 906 800

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Les impacts environnementaux

Tableau n° 4 : Composition de déchets ménagers de l'agglomération de Lomé

Matières	Proportions (en %)
Matériaux inertes (sable et cendres)	50
Matières organiques	30
Papiers	5
Tissus	5
Métaux	2,5
Verre, vaisselle	5
Plastique	2,5

Source : AGETUR. TOGO, 2007.

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises






Limites de la performance



R ➤ Méconnaissance du concept de la « Performance Globale » par les acteurs économiques ;

E ➤ Absence **du cadre et** outils d'application de certaines lois relatives à la performance globale ;

D ➤ Faible exigence de l'Etat en matière de contrôle ;

D ➤ Utilisation abusive et sans contrôle des produits plastiques par la population ;

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Limites de la performance

R ➤ Manque de circuit de recyclage des produits plastiques dans les unités de fabrication ;

E ➤ Conditions de travail et de vie des employés peu commode.

D

D

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale | novembre, 29-30 octobre 2015

Conclusion

R
E
D
D

Que retenir sur l'état de la PG des entreprises plastique ?

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale | novembre, 29-30 octobre 2015

Conclusion

R
E
D
D

- ✓ Les Entreprises plastiques et produits → Changements mode de vie par des **Matériaux merveilleux** hier, **anti-plastique** ou « **plasticophobie** » Aujourd'hui ;
- ✓ **La performance globale des usines plastiques à Lomé se limite dans une moindre mesure à ce que la loi les oblige à faire ;**

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale | mardi, 29-30 octobre 2015

Conclusion

R
E
D
D

- ✓ **Prise de conscience effective, une volonté manifeste, une véritable détermination et un réel engagement** en vue de trouver des solutions **adéquates et durables.**

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
Initiative internationale | mardi, 29-30 octobre 2015

Perspectives

R
E
D
D

- ✓ **Effectuer une réelle étude sur la performance globale des entreprises plastiques ;**
- ✓ **Evaluer la portée socio-économique et environnementale de la valorisation des déchets plastiques à Lomé ;**
- ✓ **Analyser la dimension sociale du commerce de produits plastiques à Lomé.**

Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé : un défi du développement durable pour les entreprises

Merci

R
E
D
D



Djiwonou Koffi ADJALO
koffi.adjalo@gmail.com
[@koffiAdjalo](#)



Etat des lieux de la performance globale des usines de plastiques à Lomé, un défi du développement durable pour les entreprises



Koko Zébéto Houedakor :

**Les opérateurs privés de l'eau dans le grand Lomé :
un cadre institutionnel favorable**

LES OPERATEURS PRIVES DE L'EAU DANS LE GRAND - LOME : UN CADRE INSTITUTIONNEL FAVORABLE

Dr. Brigitte Koko Zébéto HOUEDAKOR

Centre de Gestion Intégrée du Littoral et de l'Environnement / Université de Lomé

Résumé

L'un des défis majeurs des populations d'Afrique Subsaharienne est la question de l'eau. Bien que l'Afrique soit perçue comme le domaine de la sécheresse, du fait que l'excès à l'eau pose plus de problème que l'absence, l'accès à l'eau potable est difficile, car même abondante, elle est rare et sa qualité insuffisante constitue le premier facteur de mortalité (BRUNEL S., 2003). Au-delà du difficile accès à l'eau, la situation reste marquée par la mauvaise gestion des points d'approvisionnement en eau et les coûts élevés des branchements privés.

L'étalement urbain qui caractérise le rythme de croissance effréné des villes d'Afrique s'accompagne de nombreuses difficultés, notamment la maîtrise et la gestion de cette expansion, car nombreuses sont les personnes qui s'installent dans les périphéries des villes non viabilisées, où les réseaux ou systèmes d'approvisionnement en eau potable sont rares voire inexistants (HOUEDAKOR K. Z., 2012). Or, dans une perspective de développement durable, il s'avère indispensable d'assurer des ressources suffisantes, d'empêcher leur sur-utilisation, leur contamination et de gérer ces aspects en dépit de l'explosion démographique et des effets incertains du réchauffement climatique (de VILLIERS M., 2004).

Ainsi, l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable des populations constitue un enjeu très important pour ces pays d'Afrique, dont le Togo, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Jusqu'en 2011, année d'admission du Togo au programme des Pays Pauvres Très Endettés, le pays a connu des périodes difficiles qui se sont traduites par un important retard dans le développement des infrastructures, en particulier dans le secteur de l'eau. L'absence de soutien financier des bailleurs de fonds sur une longue période et la faiblesse du schéma institutionnel expliquent en partie les retards constatés. Les différents programmes d'appui du secteur n'ont pu couvrir les immenses besoins de Lomé, la capitale et de ses périphéries, qui comptent plus de 1 500 000 habitants (RGPH 4, 2010). En effet, le taux de desserte et de qualité du service est l'un des plus bas de la sous - région. De 39 % en 2007, ce taux est passé à 60 % en 2010 (AFD, 2012), dont seulement 30 % de branchements privés dans le périmètre couvert par la société de distribution d'eau potable, la Togolaise de l'Eau (TdE), alors qu'il est de 98,9 % à Cotonou (MAKPENON M., 2010) et de 97 % à Ouagadougou (BAKOUNSOGA Y., 2014).

Jusqu'en 2003, la TdE desservait seulement 43 % de la population de Lomé et avait installé des kiosques à eau dans les quartiers pour les populations non desservies. Les longs délais d'attente pour la satisfaction des branchements d'eau à la TdE, la cherté des branchements, le manque d'eau et de pression dans les robinets dans les périphéries, ont conduit les usagers à avoir recours aux artisans foreurs ou aux sociétés privées de forage. Cette situation a été favorisée par l'absence d'un cadre juridique adéquat. Mais, devant les tarifs trop prohibitifs des sociétés privées (1 000 000 à 1 200 000 FCFA/forage équipé soit 1525 à 1830 €), nombreux se sont tournés vers les artisans foreurs dont les prix sont plus accessibles (300 000 à 500 000 FCFA soit 457 à 762 €) (HOUEDAKOR K. Z., 2010). Les forages se sont multipliés dans les quartiers périphériques et ont fini par avoir une reconnaissance plus ou moins légale.

Il revient de faire l'état des lieux de la dynamique d'évolution des kiosques à eau et des forages privés dans les périphéries en comparaison avec les branchements privés de la TdE. Comment sont apparus les opérateurs privés de l'eau au Togo? Quels sont les retombés économiques et environnementales de leurs activités? Quels sont les mesures à prendre par les artisans foreurs afin d'assurer des services de qualité à la population?

Cette étude cherche à trouver les pistes pertinentes, devant permettre de mieux appréhender la contribution des opérateurs privés au développement durable de l'eau à Lomé et dans ses périphéries. De façon spécifique il s'agit de :

- étudier la dynamique d'évolution spatio-temporelle des opérateurs privés et le contexte institutionnel

ayant favorisé leur éclosion à Lomé;

- analyser les retombées économiques et environnementales de leurs activités ;
- proposer des dispositions pour que les services offerts soient de nature durable.

La méthodologie d'étude est une combinaison de l'approche quantitative et analytique. A cet effet, la collecte de données est fondée sur la documentation en relation avec les modes de gestion et les usages de l'eau, les systèmes d'approvisionnement en eau, le développement durable de l'eau et les spécificités de la gestion de l'eau urbaine à Lomé (Togo). Les rapports d'activités de la TdE sur le suivi des fontainiers, gérants de kiosque à eau seront exploités. Les travaux de terrain consisteront en la visite des quartiers périphériques, notamment la banlieue Nord de Lomé où les forages privés ont connu un développement fulgurant. Une identification desdits ouvrages et l'administration d'un questionnaire aux artisans foreurs sur les techniques de forages, et les mesures de préservation de l'eau souterraine seront effectués. Dans le détail, responsables de kiosques à eau, les propriétaires de forage et les artisans foreurs constitueront la base de notre échantillonnage. Le traitement et le dépouillement des données se feront à partir du logiciel SPSS16.0.

Abordant la question de l'accès à l'eau potable de bonne qualité en Afrique Sub-Saharienne, de VILLIERS M., (2004) souligne qu'en dépit des nombreux progrès réalisés, les risques de pollution, de dégradation liés à la pression démographique sur les ressources disponibles demeurent d'actualité. BRUNEL S., (2003) relève pour sa part les risques et paradoxes de l'eau en Afrique, marqués par des enjeux économiques multi-échelles qui soulignent les difficultés de la privatisation pour améliorer l'accès à l'eau. Pour BRIAND A. et LEMAITRE A., (2004), le partenariat privé-public apparaît comme une solution, mais le secteur privé en se substituant à la gouvernance de l'Etat appauvrit davantage les plus pauvres. Aussi, face au défi mondial de l'accès aux services de première nécessité dans les pays en développement, AQUADEV et le Programme Solidarité-Eau (2002) expriment leur volonté commune d'engager un dialogue permettant d'aboutir à des actions concrètes en faveur de l'urbanisation durable dans le domaine de l'eau pour les pays en développement. Les défis majeurs à relever pour la modernisation du secteur de l'eau, sont entre autres l'implication des professionnels de l'eau, la conciliation du prix de l'eau, partage des savoir - faire et techniques par les professionnels aux artisans, etc. De telles situations ouvrent la voie à l'éclosion de nouvelles formes d'adaptation avec les opérateurs privés dans format formel ou non (PEA, 2000).

Les résultats attendus pour cette étude sont :

- une bonne connaissance de la dynamique d'évolution spatio-temporelle des opérateurs privés et du contexte institutionnel ayant favorisé leur éclosion à Lomé;
- les retombées économiques et environnementales de leurs activités ;
- des solutions et stratégies durables pour ce secteur d'activité.

Reference bibliographique

AFD, 2012 : Le secteur de l'eau au Togo : enjeux et enseignements, 3 p. www.afd.fr

AQUADEV et le Programme Solidarité-Eau, 2002 : L'eau, un avenir pour tous. 36p. Paris, France.

BAKOUNSOGA Y., 2014 : la problématique de l'approvisionnement en eau potable et les risques sanitaires à Agoenyivé. Mémoire de Master. Département de géographie, Université de Lomé. 84p. Lomé

BRIAND A. et LEMAITRE A., 2004 : Privatisation de la distribution de l'eau potable en Afrique : une aubaine ? *In* Actes de la journée d'études « Les territoires de l'eau », Université d'Artois. France

BRUNEL S., 2003 : Les risques et les paradoxes de l'eau en Afrique. Université de Montpellier, Festival de Géographie de Saint-Dié 2003. 3p. Montpellier - France.

HOUEDAKOR K. Z. 2012 : Usages de l'eau dans la région du bassin sédimentaire au sud Togo : In Annales de l'Université de Lomé, Série Lettre, Tome XXXII- 2, Décembre 2012, ISSN 1016 – 9202, pp. 259-270.

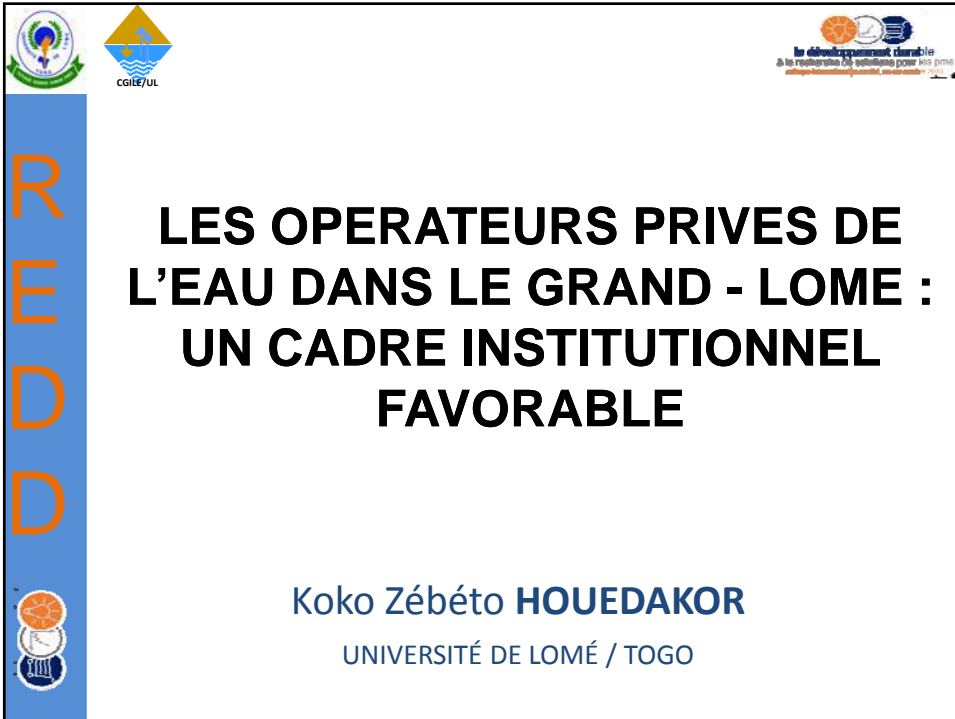
HOUEDAKOR K. Z., 2010 : Les ressources en eau : étude géographique dans l'espace Volta-Mono ; Département de Géographie, Université de Lomé, 380 p

MAKPENON M., 2010 : La crise de l'eau dans les villes africaines. Numéro spécial sur l'eau et la privatisation de l'eau en Afrique, réalisé dans le cadre d'une collaboration entre le Transnational Institute, Ritimo et Pambazuka News ; www.paartagedeseaux.info

Programme Eau Assainissement (PEA), 2000 : Les opérateurs indépendants de l'eau potable et de l'assainissement : perspectives et réalités dans 10 villes africaines, Résumé de synthèse régionale ; Etude de cas ; Posters.

RGPH 4, 2011 : Recensement général de la population et de l'habitat - Togo ; Résultat, définitifs, 11p. Lomé.

VILLIERS de M., 2004 : Développement durable et ressources hydriques en Afrique Subsaharienne ; 7p.





R
E
D
D

PROBLÉMATIQUE

- ❑ Question de l'eau = défis majeur pour l'Afrique;
- ❑ L'accès à l'eau potable est difficile, même si paradoxe d'abondance ;
- ❑ Mauvaise gestion des points d'eau et coût élevé des branchements = cause du difficile accès à l'eau potable;
- ❑ Etalement urbain synchronisé à croissance urbaine pose problème de gestion de l'expansion des éléments de viabilisation de l'espace;
- ❑ DD = assurer ressources suffisantes, empêcher sur-utilisation, gérer en dépit de l'explosion démographique et des effets du changement climatique sur l'eau ;
- ❑ Togo, dans la lutte contre la pauvreté et atteinte des OMD et ODD,



R
E
D
D

PROBLÉMATIQUE

- ❑ Taux de desserte bas, 39% en 2007 chute à 34% en 2010; 43% Lomé alors que OMD 69%,
 - cherté des branchements, faible pression dans les robinets dans les périphéries =>
 - Recours aux artisans foreurs et aux entreprises privées de forage =>> ,
 - Multiplication des forages dans périphéries Lomé






QUESTION

- Quel est l'apport des opérateurs privés de l'eau dans l'approvisionnement en eau potable des populations dans les périphéries ?



HYPOTHESE

- Les opérateurs privés de l'eau ont facilité la desserte en eau dans les périphéries en l'absence de l'extension du réseau officiel de distribution d'eau





le développement durable
à la recherche des solutions pour les pays
en développement

OBJECTIFS

☐ Déterminer la contribution des opérateurs privés de l'eau à l'approvisionnement en eau dans les périphéries

**R
E
D
D**




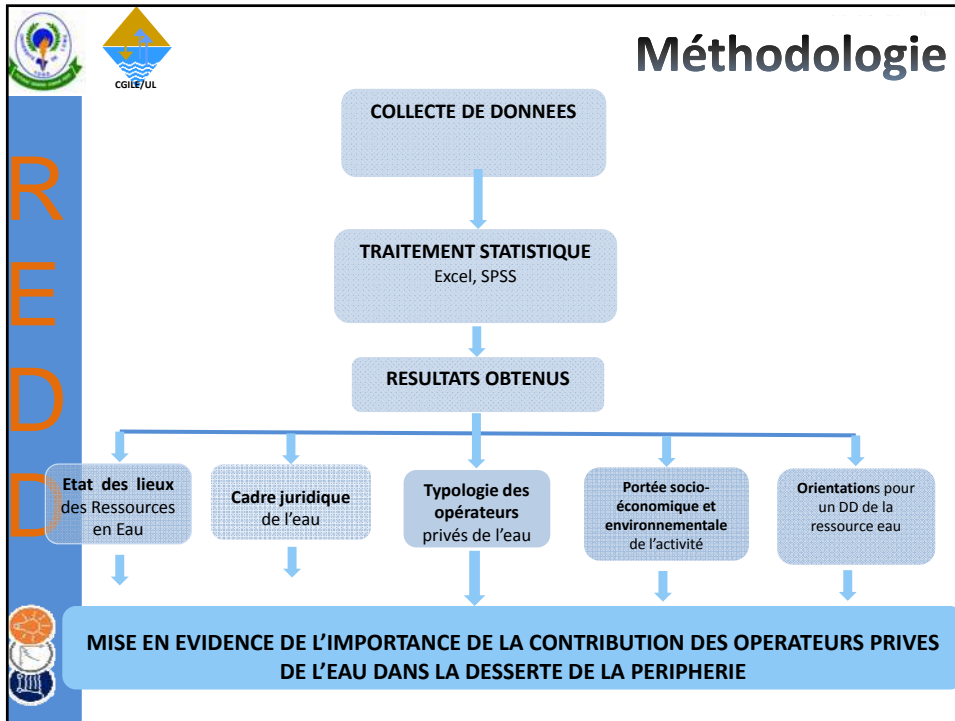
le développement durable
à la recherche des solutions pour les pays
en développement

OBJECTIFS

- Présenter le cadre juridique de l'eau au Togo ;
- Faire une typologie des opérateurs de l'eau ;
- Evaluer la portée socio-économique et environnementale de leur activité ;
- Proposer des orientations pour un développement durable de la ressource eau.

**R
E
D
D**

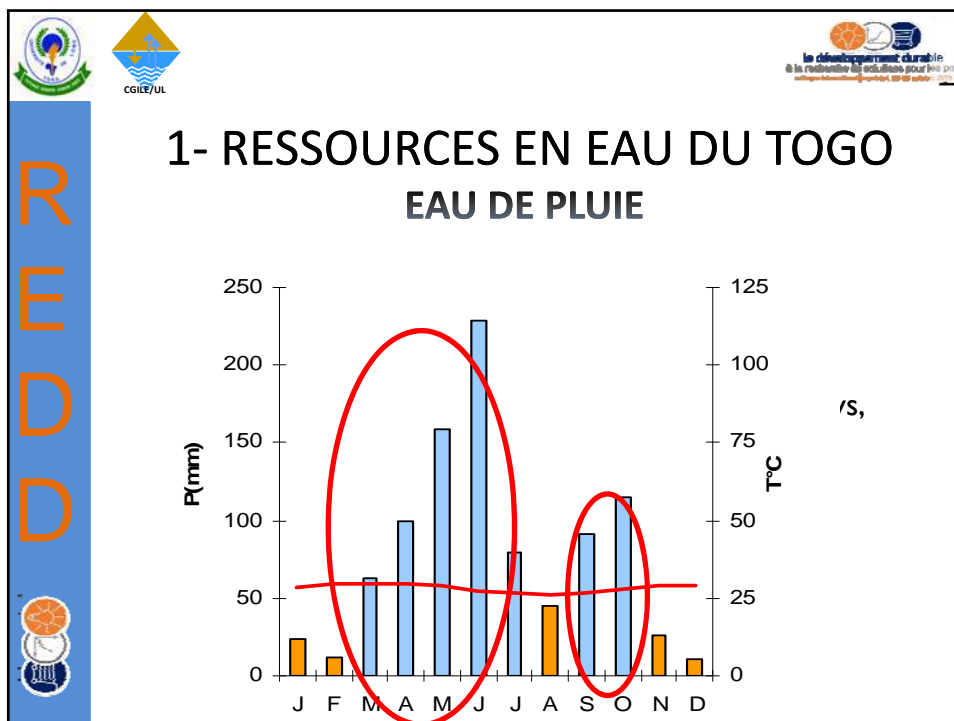
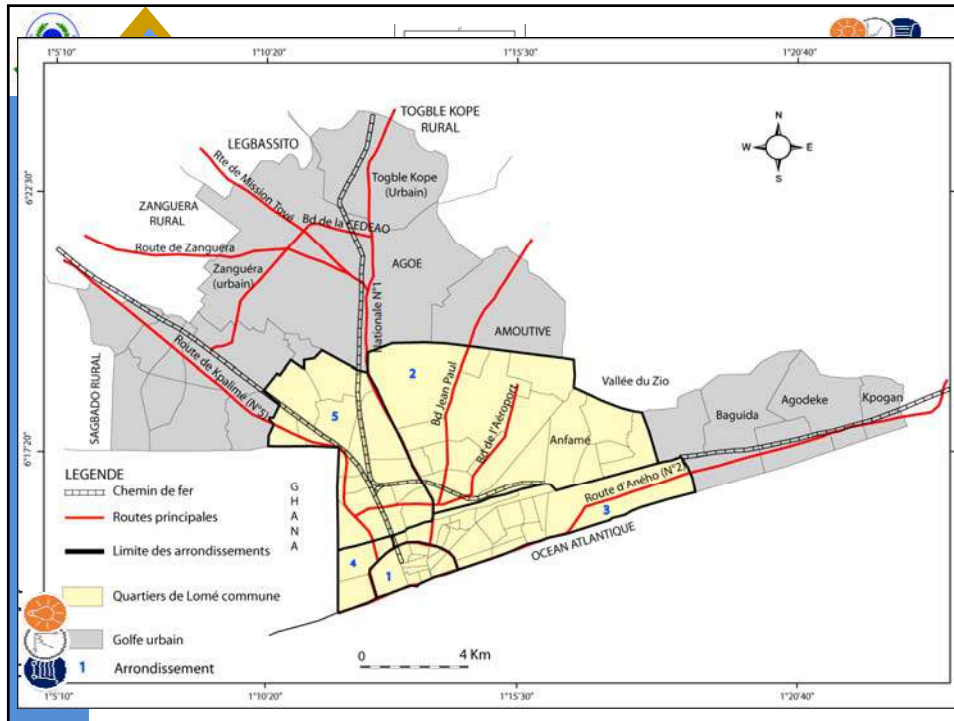


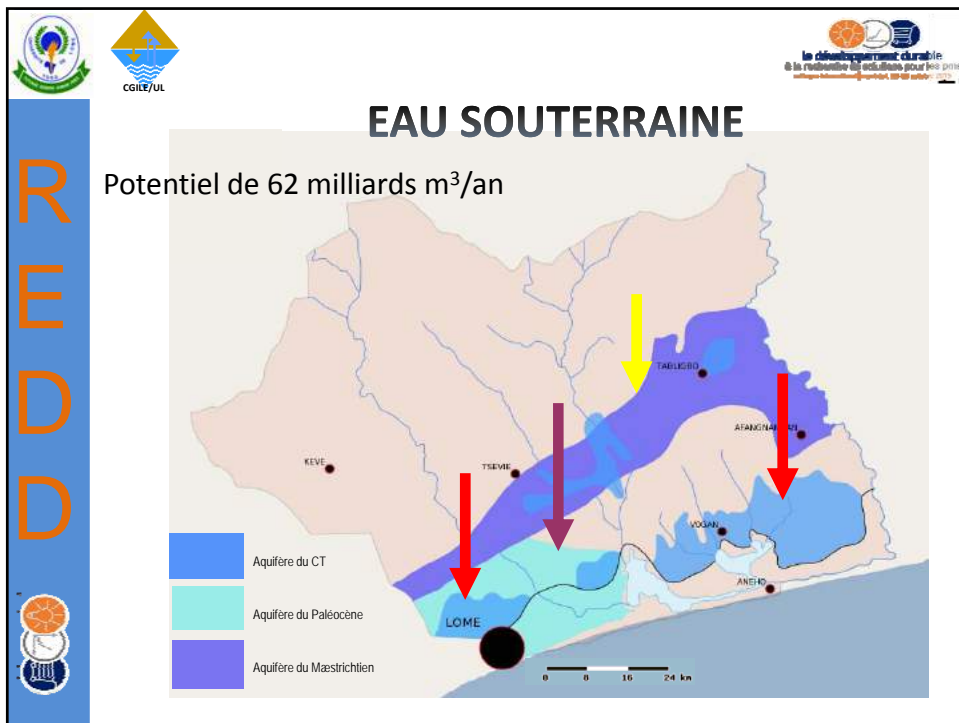
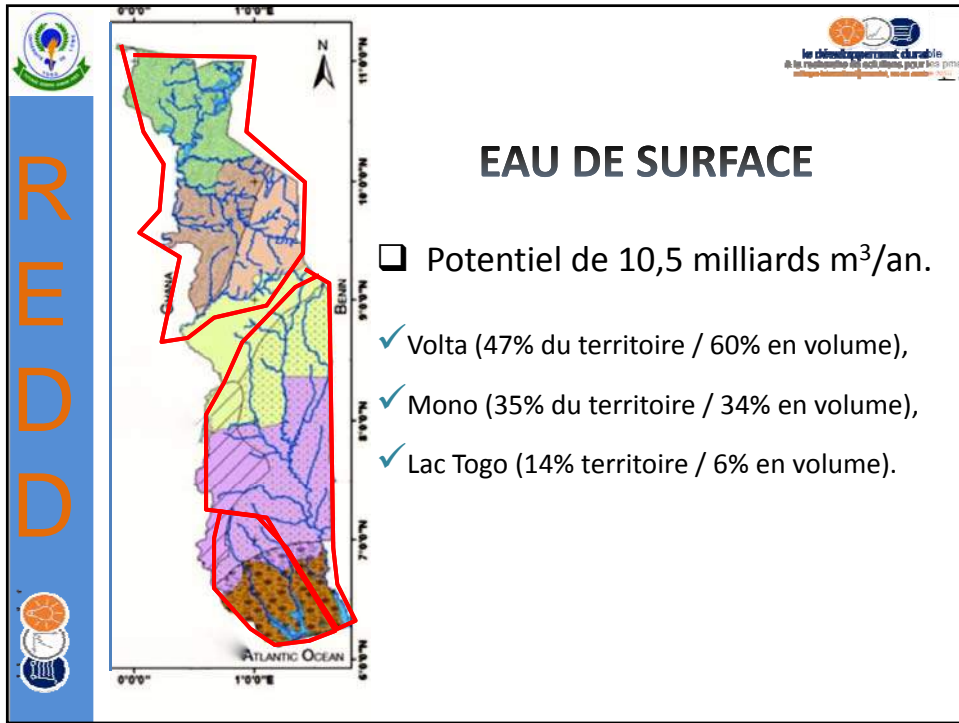


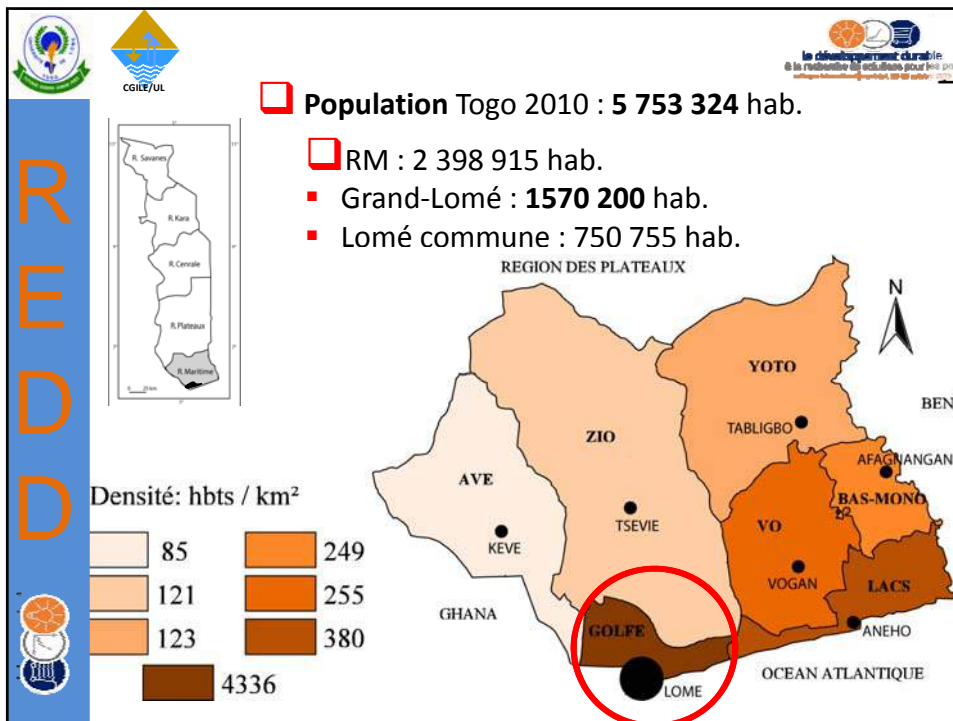
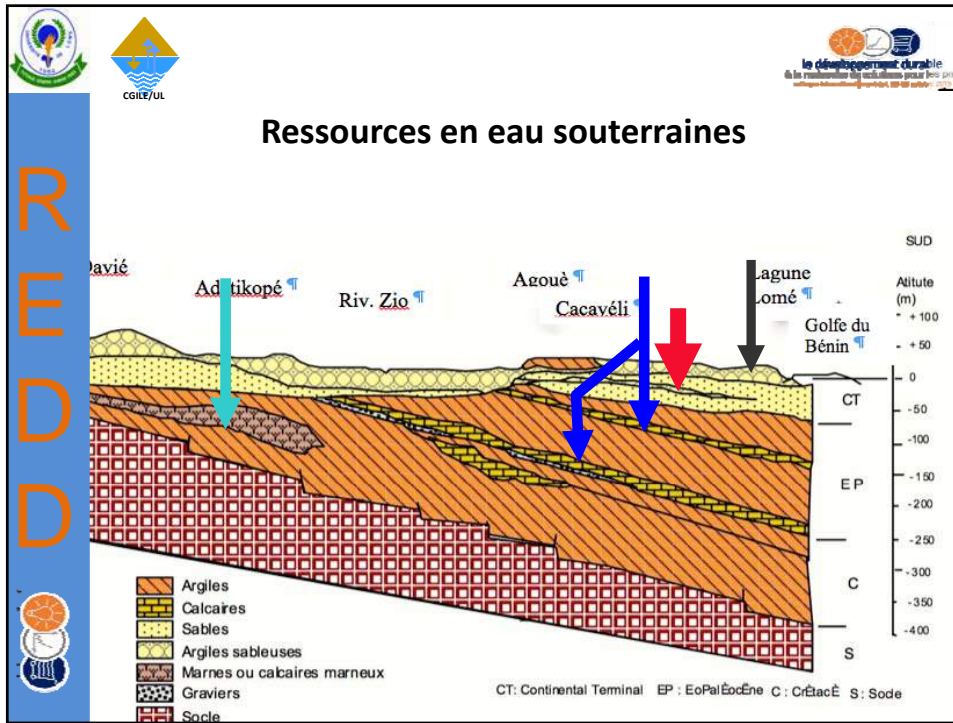
RESULTATS

The results page features the following elements:

- Logos of the University of Lorraine (UL) and the Centre for Research in Environmental and Urban Planning (CGIE/UL).
- A vertical banner on the left with the letters "REDD" in orange.
- A logo in the top right corner with the text: "Le développement durable à la recherche de solutions pour les villes" (Sustainable development: searching for solutions for cities).









2- CADRE JURIDIQUE DE L'EAU

- Politique nationale d'AEPA définit 3 milieux



- Milieu rural : localités de - 1500 hab.;
- Ouvrages = Forages équipé (FPMH);





R
E
D
D



- Milieu semi-urbain : localités de 1500 hab. et +;
- Ouvrages = Poste d'eau autonome (PEA),
= Mini-adduction d'eau potable (mini-AEP)



- Milieu urbain : chefs lieux de préfectures et sous-préfectures,
- Ouvrages : complet production/adduction/distribution



Société Togolaise des Eaux S.A.

- Production,
- Distribution d'eau potable
- Branchements
- Interventions
- Entretien réseaux





53 Av. de la libération - Angle Rue du Chemin de Fer | B.P.: 1301 Lomé - TOGO
 Fax: +228 22 21 46 13 | Email: tdedg11@yahoo.fr
 Tél.: +228 22 21 34 81 - 22 21 59 63 - 22 21 38 25



Aidez-nous à mieux vous servir



Code de l'eau

- Fixe les principes de base de la GIRE au Togo.
- Détermine principes et règles fondamentaux applicables à la répartition, à l'utilisation, à la protection et à la gestion des ressources en eau.



- **La loi n°2010-006 du 18 juin 2010**, portant organisation des services publics d'eau potable et assainissement collectif définit les ***régimes de délégation*** du service public de l'eau potable et de l'assainissement ;
 - **2 modes de gestion :**
 - la Délégation de Service Public (DSP) et
 - la Régie Publique (RP).




3- LES OPÉRATEURS PRIVÉS DE L'EAU

- **Opérateurs privés : prestataires de service, professionnels ou non, intervenant dans la fourniture de l'eau et de l'assainissement ;**
 - **Prolifération des opérateurs privés de l'eau à Lomé lié à la loi n°2010-006 du 18 juin 2010,**
 - **Marché libre, vierge à conquérir, espace vide à occuper.**



LES OPÉRATEURS PRIVÉS DE L'EAU

- **Privés :**
 - **Entreprises de forage (20),**
 - **Artisans foreurs (40) ,**
 - **Camion citerne,**
 - **Kiosque à eau**
 - **Propriétaires de forage.**

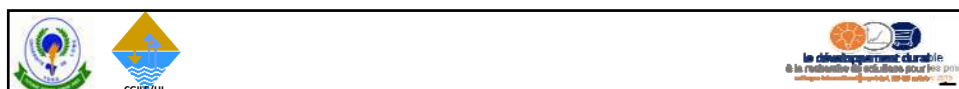


4- PORTEE DE L'ACTIVITE

R
E
D
D

Portée sociale

- Service rendu à la population ;
- Niveau de desserte élevé = 96 % d'AE / forage;
- Mise à disposition permanente de l'eau.



Portée économique

- Prestataires de service en raison du coût ;
- Propriétaire de forage / vente de l'eau;

OPERATEURS	180
Entrepre	178
Arti	1
Ca	6
Prop	6
Kiosque	205

332 881 €/an



R
E
D
D



□ Portée environnementale

- Prolifération des forages sur le CT ;
- Pollution de la nappe => Eau de qualité douteuse ;
- Pollution physico-chimique et bactériologique ;



R
E
D
D



□ Limites de la durabilité

- Absence de mise en association des artisans foreurs ;
- Absence de police de l'eau : qualité de l'eau et des ouvrages ;
- Faible niveau d'exigence de la population ;
- Méconnaissance de la disponibilité en eau des aquifères.



R
E
D
D



ORIENTATIONS

Economique

- Création d'emplois à travers le recyclage des eaux usées et les circuits de récupération d'eau de pluie.



R
E
D
D



CONCLUSION

- S'engager pour le développement durable ;
- Mener des études pour une meilleure connaissance de la capacité des réservoirs en eau ;
- Végétaliser les espaces urbains.



R
E
D
D



AKPE
MERCİ





Brigitte Prud'homme :

**Les indicateurs de développement durable liés à la
performance organisationnelle :
Quelle importance et quels bénéfices pour les hôteliers
québécois ?**

Communication conceptuelle

Les indicateurs de développement durable liés à la performance organisationnelle:
Quelle importance et quels bénéfices pour les hôteliers québécois?

Brigitte Prud’homme, DBA
Université de Moncton, NB

Sébastien Deschênes, DBA
Université de Moncton, NB

Vivi Koffi, PhD., DBA
Université de Moncton, NB

Mots-clés: développement durable en hôtellerie, responsabilité sociale des organisations (RSO), performance organisationnelle et RSO, responsabilité et performance, hôtels, PME et RSO

Introduction

Depuis 1950 que l’industrie touristique affiche une croissance moyenne constante, plusieurs instances ont dénoncé les effets nocifs entraînés par la réponse aux besoins des touristes, notamment dans le secteur hôtelier auquel on reproche sa consommation excessive d’eau (douches, buanderie, piscine, entretien paysager...) et d’énergie; sa production quotidienne moyenne d’un kilo de déchets par client; les gaz à effets de serre émis par les systèmes de chauffage et de climatisation, ainsi que par le réapprovisionnement des denrées (Middleton et Hawkins, 1998; Sloan et al., 2004); les manques de respect des normes du travail, la hausse de la prostitution et le travail des enfants (Frangialli, 2002). Or, une orientation de développement durable (DD) qui vise à favoriser l’utilisation rationnelle des ressources naturelles, à générer des bénéfices économiques et à améliorer les conditions de vie des populations hôtes apparaît une solution pour les PME d’une industrie, telle du tourisme qui s’appuie sur la nature et la culture pour se développer (Lindberg, 1991). Car, d’une part, il semble « logique de faire appel au secteur privé »⁴ pour contribuer au DD, puisqu’il est en partie responsable des conséquences néfastes du développement économique (Scholtens et al., 2008, p.138). D’autre part, afin que les PME se distinguent de leurs concurrents, puisque l’évolution de la conscience environnementale et sociale des consommateurs les incitent à faire des choix de fournisseurs de produits et services ayant adopté des pratiques responsables (Bergins-Seers et Mair, 2009; Observatoire de la consommation responsable, 2014; Martinez and Rodriguez del Bosque, 2013; Porter et Kramer, 2006; Prud’homme et Raymond, 2013; Sirakaya-Turk, Baloglu and Mercado, 2014; Wang, 2013). Toutefois, certains freins subsistent et ils résident dans les coûts occultés des initiatives adoptées (Gunasekaran and Spalanzani, 2012), l’absence de connaissance et d’un système intégré d’évaluation des apports du DD déplorés par les hôteliers (Prud’homme et Raymond, 2015). Certains chercheurs (Crutzen, 2011; Cuenllas, 2014; de Grosbois, 2012) ont examiné ce volet, mais au niveau des grandes chaînes hôtelières internationales et non, auprès des PME. Par ailleurs, au Canada, 1,614 établissements hôteliers sur une possibilité de 8,500, soit moins de 19 % auraient adhéré au programme de certification parrainé par l’Association des hôtels du Canada, le Green Key Global (Green Key Global, 2015), tandis qu’au Québec, seulement 4 % des établissements participent au programme Réservevert de l’Association de l’hôtellerie du Québec (2015). Devant ce peu d’enthousiasme envers ces programmes d’écocertification, il y a lieu de se demander ce qui importe pour les dirigeants lorsqu’ils communiquent avoir adopté une orientation de développement durable. Conséquemment, nous formulons les questions de recherche suivantes: «Quelle importance les hôteliers québécois accordent-ils aux indicateurs de DD en lien avec la performance

⁴ Traduction libre.

organisationnelle? Et quels sont les bénéfices d'une orientation DD sur la performance organisationnelle? Les buts de cette étude portent sur deux plans, soient 1) scientifique, afin d'acquérir des connaissances et développer un outil d'évaluation des bénéfices du DD pour les hôteliers; et 2) managérial, afin d'apporter un éclairage qui pourrait avoir un effet d'entraînement et motiver l'adoption de pratiques responsables (Cadieux et Dion, 2012).

Cadre théorique

En premier lieu, bien que distincts, les concepts de DD et de responsabilité sociale des entreprises (RSE), sont intimement liés. Le DD étant perçu comme un projet de société (Trembaly, 2007), tandis que la RSE représente « les modalités de réponse » stratégiques et opérationnelles des entreprises pour atteindre ce type de développement (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007). S'il n'existe pas de charte universelle d'application de la RSE, des référentiels génériques sont disponibles pour les dirigeants, tels que la Norme ISO26000 et le Global Reporting Initiative, ainsi que des grilles opérationnelles enchâssés dans des principes moraux offertes par les associations de divers secteurs industriels, tels les Critères mondiaux du tourisme durable (Global Sustainable Tourism Criteria, 2012) et les programmes d'écocertification Green Key et Réservert qui servent de guides. Toutefois, Porter and Kramer (2006) soutiennent que pour détenir un avantage compétitif, la RSE devrait être appliquée en tenant compte du contexte spécifique de chacune des entreprises. En second lieu, il ne semble pas avoir de consensus à l'égard de la définition de la performance (Lavigne et St-Pierre, 2002), il appert donc intéressant, de considérer diverses approches théoriques et d'investiguer les dimensions économique, financière et non-financière, sociale et environnementale de la performance. Une des approches théoriques réside dans l'évaluation de l'atteinte des buts liés à la stratégie organisationnelle (Haber et Reichel, 2005) et sa mesure s'effectuerait en fonction de différents indicateurs choisis et catégorisés par ses dimensions et par l'utilisation qu'en font les diverses parties prenantes (Raymond et St-Pierre, 2007). En troisième lieu, le premier courant de recherche sur le DD en hôtellerie met l'emphase sur les pratiques liées à la dimension environnementale du DD (Bohdanowicz, 2005; Chen and Tung, 2014; Dolnicar, Crouch and Long, 2008; Hobson and Essex, 2001; Lee, Hsu, Han and Kim, 2010; Sloan, Legrand and Chen, 2004; Teng, Horng and Hu, 2015; Vernon, Essex, Pinder and Curry, 2003). Un second courant porte sur la RSE liées à différentes thématiques, telles que les intentions des consommateurs (Ham and Choi, 2012), leurs perceptions (Kucukusta, Mak and Chan, 2013) et leur satisfaction (Qu, 2014; Sun and Kim, 2013; Gao and Mattila, 2014) et la fidélité de la clientèle (Martinez and del Bosque, 2013). Un troisième courant, embryonnaire, vise à examiner l'implantation et les impacts de pratiques responsables relatives aux dimensions économique, environnementale et sociale du DD (Prud'homme and Raymond, 2013, 2015;). Cependant, la perspective holistique du DD posée lors de récentes études pour mesurer la performance des pratiques responsables adoptées, porte sur des grandes chaînes hôtelières internationales (Crutzen, 2011; Cuenllas, 2014; de Grosbois, 2012), plutôt que sur des PME, l'information financière et extra-financière étant plus facilement disponible par la diffusion des bilans annuels d'activités et les sites Web organisationnels. Toutefois, à l'instar de Cvelbar et Dwyer (2013) qui ont examiné l'apport d'une orientation de DD dans les PME hôtelières de Slovénie tout en tenant compte des préférences des dirigeants en matière de DD et de RSE, nous mesurerons la performance des PME hôtelières québécoises.

Méthodologie de recherche, résultats et conclusion

Une approche qualitative et constructiviste avec un design de recherche flexible, vise à explorer les éléments de mesure des apports du DD qui importent aux hôteliers participants. Suite à la recherche documentaire, le questionnaire de Cvelbar et Dwyer (2013), portant sur l'importance accordée par les dirigeants à 69 indicateurs de DD, sera soumis aux onze dirigeants hôteliers répartis dans sept régions touristiques du Québec dont nous avons déjà identifié les pratiques de DD adoptées. Suite à l'analyse des résultats, les indicateurs jugés les plus importants par les dirigeants seront relevés et leurs mesures issues des outils développés par Cvelbar et Dwyer (2013) et par Wagner et Schaltegger (2004), seront soumises aux dirigeants pour évaluation. Cette étude vise à développer un outil d'évaluation adapté aux hôteliers québécois, qui pourrait être utilisé aux fins d'une recherche quantitative subséquente avec un plus large échantillon favorisant ainsi, une généralisation des résultats. En outre, nonobstant le fait que des recherches montrent clairement que les dirigeants de divers pays soient aux prises avec des problèmes semblables, il appert que les contextes spécifiques organisationnels (Julien, 2005) de l'étude en sol canadien, les valeurs et les différences culturelles permettent d'anticiper des résultats différents de ceux retrouvés dans l'étude réalisée en Slovénie. Enfin, en référence à la théorie de

l'action raisonnée, la connaissance représentant un des antécédents de l'action, les apports connus du DD pourraient entraîner l'adoption accrue de pratiques responsables, tout en comblant un des espaces de recherche en hôtellerie.

Références

- Association Hôtellerie Québec. (2015). <http://www.hotelieriequebec.com/>. Accessed May2015.
- Hotels Association of Canada. (2015). <http://www.hotelassociation.ca/Home.asp>. Accessed May2015.
- Bergin-Seers, S. et Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109-119.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes. Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- Cadieux, J. et Dion, M. dir. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive. En appui à la Norme BNQ 21000*. Montréal: Fides. 728p.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Collection Repères. Paris: La Découverte.
- Chen, M.-F. et Tung, P.-J. (2014). Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 221-230.
- Crutzen, N. (2011). Sustainability Performance Management in Large Firms: A Qualitative Research amongst Seven Western European Firms. EBEN Annual Conference, Liège, September 15th -17th.
- Cuenllas, A. (2014). Scandic Hotels A Role Model of Sustainability. *Conscious Hospitality*, February 17th, accessed 2014: <http://www.hospitalitynet.org/news/4064048.html>
- Cvelbar, L.K. et Dwyer, L. (2013). An importance-performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21 (3), 487-504.
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.
- Dolnicar, S., Crouch, G. I. et Long, P. (2008). Environment-friendly Tourists: What Do We Really Know About Them? *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 197-210.
- Frangialli, F. (2002). Intervention du Secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme au Sommet mondial du développement durable, Johannesburg, Afrique du Sud, 29 août 2002. <http://www.world-tourism.org/>. Accessed November 2003.
- Gao, Y. et Mattila, A.S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31.
- Global Sustainable Tourism Criteria (2008). http://www.sustainabletourismcriteria.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=188. Accessed October 2008.
- Green Key Global. (2015). <http://greenkeyglobal.com/programs/eco-rating-program/>. Accessed May2015.
- Gunasekaran, A. et Spalanzano, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. *International Journal Production Economics*, 140, 35-47.
- Haber, S. et Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Ham, S. et Choi, Y.K. (2012). Effect of cause-related marketing for green practices in the hotel industry. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 22 (3), 249-259.
- Hobson, K. et Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: a view from accommodation businesses. *The Service Industries Journal*, 21(4), 133-147.
- Julien, P. -A. (2005). « Pour une définition des PME ». In *Les PME Bilans et perspectives* (3éd.). Julien, P. A. (dir.). (1-23). Cap Rouge (Québec): Presses Interuniversitaires.
- Kucukusta, D., Mak, A. and Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Lavigne, B., et St-Pierre, J. (2002). Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière, *6e Congrès international francophone de la PME*, Montréal (Canada).

- Lee, J.-S., Hsu, L.-T., Han, H. et Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (7), 901-914.
- Lindberg, K. (1991). Policies for Maximizing Nature Tourism's Ecological and Economic Benefits. International Conservation Financing project Working Paper, World Resources Institute, 37p. In Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Martinez, P. et Rodriguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The role of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Middleton, V.T.C. et Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism, a Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Observatoire de la consommation responsable. (2014). Baromètre de la consommation responsable. Retour sur cinq ans d'évolution des attitudes et comportements. ESG UQAM.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78-92.
- Prud'homme, B. et Raymond, L. (2015). Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry: A case study of five Canadian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Prud'homme, B. et Raymond, L. (2013). Sustainable Development Practices in the Hospitality Industry: An Empirical Study of Their Impact on Customer Satisfaction and Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (sept.), 116-126.
- Qu, R. (2014). Market Orientation and Organizational Performance Linkage in Chinese Hotels: The Mediating Roles of Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (12), 1399-1416.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2007). Characterising the financial situation of canadian manufacturing SMEs: a confirmatory approach. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation*, 4(1), 31-56.
- Scholtens, B., Cerin, P. et Hassel, L. (2008). Sustainable Development and Socially Responsible Finance and Investing. *Sustainable Development*, 16, 137-140.
- Sirakaya-Turk, E. Baloglu, S. et Mercado, H.U. (2014). The Efficacy of Sustainability Values in Predicting Travelers' Choices for Sustainable Hospitality Business, *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), 115-126.
- Sloan, P., Legrand, W. et Chen, J.S. (2004). Factors influencing German Hoteliers attitudes toward environmental Management. *Advances in Hospitality and Leisure*. Vol.1. Chen, J.S. (ed.). New York: Elsevier Jai.
- Sun, K.A. et Kim, D.-Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI), *International Journal of Hospitality Management*, 35, 68-77.
- Teng, C.-C., Horng, J.-S. et Hu, I.C. (2015). Hotel Environmental Management Decisions: The Stakeholder Perspective. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 16, 78-98.
- Tremblay, S. (2007). Du sous-développement au développement durable. In *Développement durable et communications*. (p. 9-19). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. et Curry, K. (2003). The Greening of Tourism Micro-businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall. *Business Strategy and Environment*. 12(1), 49-70
- Wagner, M. et Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22 (5), 557-572.
- Wang, C.-J. (2013). Do ethical and sustainable practices matter? Effects of Corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (6), 930-947.



Mariia Murasheva :

**Analysis of relationship between operational performance
and supply chain sustainability**

Analysis of relationship between operational performance
and supply chain sustainability: A case of logistics service
providers in Finland and Russia

Research done by

Master graduate

Graduate School of Management

Maria Murasheva

ABSTRACT

Master Student's Name	Murasheva Mariia Valerievna
Master Thesis Title	Analysis of relationship between operational performance and supply chain sustainability: A case of logistics service providers in Finland and Russia
Faculty	Graduate School of Management
Main field of study	Management
Year	2015
Academic Advisor's Name	Krotov Konstantin Viktorovich
Description of the goal, tasks and main results	The main goal of this research paper is to explore the relationship between operational performance and supply chain sustainability metrics in case of Finnish and Russian road freight transportation companies. The research objectives of this paper is (1) to study the impact of operational performance measures on environmental company's performance and vice versa; (2) to explore whether there is significant difference in operational and environmental performance between Finnish and Russian road freight transportation companies; (3) to develop a model that can be further used by management team for self-estimation on company's performance in environmental and operational dimensions. The main result is the model that shows relationship between particular operational and environmental characteristics of the company's performance. Significant difference between environmental and operational measures in Finnish and Russian road freight transportation companies was determined.
Key words	Logistics, Sustainability, Operational performance

Research proposal

Goal

To explore the relationship between operational performance and supply chain sustainability metrics in case of Finnish and Russian road freight transportation companies.

Objectives

1. to study the impact of operational performance measures on environmental company's performance and vice versa
2. to explore whether there is significant difference in operational and environmental performance between Finnish and Russian road freight transportation companies
3. to develop a model that can be further used by management team for self-estimation on company's performance in environmental and operational dimensions

Background

The ever-increasing trend in globalization and customer orientation requires a logistics-sensitive organization. (Gunasekaran *et al.*, 2001). With an increasing worldwide concern for the environment, logistics providers and freight carriers have started paying more attention to the negative externalities of their operations. These include pollution, accidents, noise, resource consumption, land use deterioration, and climate change risk. (Demir *et al.*, 2014) Integration of supply chain management with sustainable dimension is one of the key trends behind sustainable development of businesses. Nowadays companies want not just “talk the green talk”, but “walk the green walk” (Gabler *et al.*, 2015) as protecting environment is an ethical value in itself. (Large *et al.*, 2011)

Literature review

Increasing environmental consciousness of customers and potential interrelationship between sustainable supply chain development and corporate success push interest to sustainable supply chain practices higher. (Jakhar S.K., 2015) Tsoufas & Pappis, 2006 in their work have proved that sustainability leads to cost savings, new markets and allows assisting other companies and communities. Sustainable supply chain management means that organizations develop ‘win-win’ strategies to increase profit and market share and lower environmental externalities in order to improve ecological efficiency of operations and contribute to future success. (Zhu *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2014)

In general the question of how progress towards environmental or sustainable improvement of company's processes can be measured attracts additional attention and gives birth to a number of discussions. (Ahi *et al.*, 2015; Montabon *et al.*, 2007) It has been determined as one of the five topic areas of modern research on logistics. (Evangelista, 2014)

Sample

The data for this research were collected from Finnish and Russian road freight transportation companies. Respondents had to evaluate their company performance from different perspectives by giving points to every statement from 1 to 7 according to 7-point Likert scale (1 = completely dissatisfied, 7 = completely satisfied). Data collection phase lasted for 5 months from November 2014 till April 2015.

We have managed to collect 52 answers from Finland (response rate = 13%) and 39 answers from Russia (response rate = 10%). The majority of companies both in Finland (35/52) and Russia (20/39) were small or medium size ones (11 to 50 employees). Most Russian companies (20/39) had world-wide operations, while Finnish companies work mainly in their own country (35/52). In Finland the most popular services for road freight transportation companies were Fleet management (75%), Distribution (73%) and Reverse logistics (48%). In Russia the most popular services were Freight forwarding (77%), Distribution (62%) and Rate negotiation (59%).

Findings

Conducted analysis showed that optimization and increase of accurate delivery do not lead to decrease in reduction of air pollution from manager's perspective. This may be explained like delivering expedited shipments and offering greater proportion of on time and accurate delivery still requires vehicles to be used and even may lead to additional fuel expense in manager's view as the company takes responsibility of delivering goods on time.

Our analysis showed that limiting transportation and other operations related waste and noise pollution can be achieved by improving "offering short delivery lead-time" operational performance characteristic. Moreover decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials lead both to providing higher customer satisfaction rating and lowering customer complaints (percentage of total sales).

Implications

This study broadens industries that were considered as earlier works concentrated mainly on manufacturing examples and not service providers. Moreover it gives deeper insight into relationship between particular operational and environmental performance measures that can be easily used by managers of both logistics and not-logistics companies. From a manager's perspective the practical value of this result is that customers, first, pay attention to the environmental practices implemented by a logistic service provider, and, second, if a manager wants to improve company's relationship with customers, he/she should give a lot of attention to consumption level of hazardous materials in the company. General management may use results of our work as a self-assessment tool for evaluating companies' performance characteristics (environmental and operational).

References

- Ahi P., Searcy C., 2015. An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production* 86 (2015) 360 – 377.
- Ahi P., Searcy C., 2013. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 52 (2013) 329 – 341.
- Anderson D. R., Sweeney D. J., Williams T. A., Freeman J., Shoemith E., 2007. *Statistics for Business and Economics*. ISBN-13: 978-1-84480-313-2.
- Azevedo S.G., Carvalho H., Machado V.C., 2011. The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation Research Part E* 47 (2011) 850-871.
- Bayraktar E., Demirbag M., Koh S.C.L., Tatoglu E., Zaim H., 2009. A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics* 122 (1), 133–149.
- Chan F., 2003. Performance measurement in a supply chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 21 (7), 534–548.
- Colicchia C., Marchet G., Melacini M., Perotti S., 2013. Building environmental sustainability: empirical evidence from Logistics Service Providers. *Journal of Cleaner Production* 59 (2013) 197 - 209
- Demir E., Bektas T., Laporte G., 2014. A review of recent research on green road freight transportation. *European Journal of Operational Research* 237 (2014) 775–793.
- Evangelista P., 2014. Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation. *Research in Transportation Business & Management* 12 (2014) 63–72
- Gabler C. B., Richey Jr. R. G., Rapp A., 2015. Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. *Industrial Marketing Management* 45 (2015) 151–161
- Gunasekaran A., Lai K-H., Cheng T.C.E., 2008. Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy. *Omega* 36 (4), 549–564.
- Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E., 2001. Performance measures and metrics in a supply chain Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss 1/2 pp. 71 – 87.
- Hervani A.A., Helms M.M., Sarkis J., 2005. Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal* 12 (4), 330–353.

Ho R., 2006. Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. ISBN 1-58488-602-1.

Hollos D., Blome C., Foerst K., 2012. Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, Vol. 50, No. 11, 1 June 2012, 2968–2986.

Jakhar S. K., 2015. Performance evaluation and a flow allocation decision model for a sustainable supply chain of an apparel industry. *Journal of Cleaner Production* 87 (2015) 391 – 413.

Janssens W., Wijen K., De Pelsmacker P., Van Kenhove P., 2008. *Marketing Research with SPSS*. Textbook.

Lai K.-H., Wong C. W. Y., 2012. Green logistics management and performance: Some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters. *Omega* 40 (2012) 267–282

Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., 1998. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management* 9 (2), 1 – 19.

Large R. O., Thomsen C. G., 2011. Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing & Supply Management* 17 (2011) 176–184

Lee C.W., Kwon I.G., Severance D., 2007. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (6), 444–452.

Lee V.-H., Ooi K.-B., Chong A. Y.-L., Seow C., 2014. Creating technological innovation via green supply chain management: An empirical analysis. *Expert Systems with Applications* 41 (2014) 6983–6994.

Lin C.-Y., Ho Y.-H., 2010. Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China. *Journal of Business Ethics* (2011) 98:67–83. DOI 10.1007/s10551-010-0535-9

Linton J.D., Klassen R., Jayaraman V., 2007. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management* 25 (2007) 1075–1082.

Min H., Galle W.P., 2001. Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations and Production Management* 21 (9), 1222–1238.

Montabon F., Sroufe R., Narasimhan R., 2007. An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management* 25 (2007) 998–1014

Nawrocka D., Brorson T., Lindhqvist T., 2009. ISO 14001 in environmental supply chain practices. *Journal of Cleaner Production* 17 (16), 1435–1443.

Rao P., Holt D., 2005. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations and Production Management* 25 (9), 898–916.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23–37.

Seuring S., Muller M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699 – 1710.

Szwilski, T. B. (2000). Using environmental management systems to systematically improve operational performance and environmental protection. *International Journal of Surface Mining, Reclamation and Environment*, 14(3), 183–191.

Tate W. L., Ellram L. M., Dooley K. J., 2012. Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (2012) 173–188

Testa F., Iraldo F., 2010. Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management): determinants and effects of these practices based on a multinational study. *Journal of Cleaner Production* 18 (10/11), 953–962.

Tsoufias G.T., Pappis C.P., 2006. Environmental principles applicable to supply chains design and operation. *Journal of Cleaner Production* 14 (18), 1593–1602.

World-class sustainable solutions from Finland report, 2011.

Wu K.-J., Tseng M.-L., Vy T., 2011. Evaluation the drivers of green supply chain management practices in uncertainty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 25 (2011) 384 – 397.

Zhu Q., Sarkis J., Lai, K., 2007. Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *Int. J. Production Economics* 111 (2008) 261–273.

Zhu Q., Sarkis J., Lai, K., 2007. Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufacturers. *Journal of Environmental Management* 85 (1), 179–189.

Zhu, Q., Sarkis, J., 2004. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289.

Internet resources

Encyclopedia of nations: Finland. (<http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Finland.html>) – Assessed 30.05.2015

Environmental performance index. (<http://epi.yale.edu/epi/country-rankings>) – Assessed 30.05.2015

Environmental problems: Russia. (<http://countrystudies.us/russia/25.htm>) – Assessed 30.05.2015

Environmental protection in Finland.
(<http://finland.fi/public/default.aspx?contentid=160041>) – Assessed 30.05.2015

The environmental outlook in Russia.
(http://fas.org/irp/nic/environmental_outlook_russia.html) – Assessed 30.05.2015

Appendix I. Operational and environmental performance characteristics considered

Operational performance metrics (independent variables):

Delivering expedited shipments

Offering greater proportion of on time and accurate delivery

Offering short delivery lead-time

Delivering goods in an undamaged state

Sustainability supply chain metrics (dependent variables):

Reduction of air emission

Limiting transportation and other operations related waste and noise pollution

Sustainability supply chain metrics (independent variables):

Minimization of the consumption of non-renewable resources

Decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials

Operational performance metrics (dependent variables):

Providing higher customer satisfaction ratings

Lowering customer complaints (percentage of total sales)

Methodology:

Multiple linear regression and t-statistics.

Analysis of relationship between operational performance and supply chain sustainability:
A case of logistics service providers
in Finland and Russia

Maria Murasheva

1st year PhD student, NOVA SBE

Lisbon, Portugal

Goal:

To explore the relationship between operational performance and supply chain sustainability metrics in case of Finnish and Russian road freight transportation companies

Objectives:

1. to study the impact of operational performance measures on environmental company's performance and vice versa
2. to explore whether there is significant difference in operational and environmental performance between Finnish and Russian road freight transportation companies
3. to develop a model that can be further used by management team for self-estimation of company's performance in environmental and operational dimensions

Theoretical background

Triple bottom line approach



3

Research gap

1. Lack of research on logistics service providers
2. Lack of research on relationship between concrete company's metrics
3. No cross-country analysis



4

Operational performance

- Delivering expedited shipments
- Offering greater proportion of on time and accurate delivery
- Offering short delivery lead-time
- Delivering goods in an undamaged state
- Providing higher customer satisfaction ratings
- Lowering customer complaints

Environmental performance

- Reduction of air emission
- Limiting transportation and other operations related waste and noise pollution
- Minimization of consumption of non-renewable resources
- Decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials

5

Hypotheses

Operational → Environmental

H1. Delivering higher number of expedited shipments, while offering greater proportion of on-time and accurate delivery, leads to reduction in air emissions.

H2. Ensuring short delivery lead time, while delivering goods undamaged, leads to limiting transportation and other operations-related waste and noise pollution.

6

Hypotheses

Environmental → Operational

H3. Minimization of consumption of non-renewable resources, decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials lead to providing higher customer satisfaction ratings.

H4. Minimization of consumption of non-renewable resources, decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials lead to lowering customer complaints (percentage of total sales).

7

Hypotheses

H5. **Reduction of air emission** is significantly higher in case of Finnish than in Russian road freight transportation companies.

H6. **Limiting transportation and other operations-related waste and noise pollution** is significantly higher in case of Finnish than in Russian road freight transportation companies.

H7. **Providing higher customer satisfaction ratings** are significantly higher in case of Finnish than in Russian road freight transportation companies.

H8. **Decrease in customer complaints** is significantly higher in case of Finnish than in Russian road freight transportation companies.

8

Sample

91 respondents: 52 Finnish companies (r. r. 13%)
39 Russian companies (r. r. 10%)



1-50 employees: 88 % Finnish companies
72 % Russian companies



Service: fleet management (Finland) (77 %)
freight forwarding (Russia) (75 %)



Geographic coverage: 67 % - only Finland
51 % - Russia + world



9

Data analysis. Results

Offering short delivery
lead-time
(p-value = 0,021)



Limiting transportation
and other operations
related waste and noise
pollution

Decreased consumption
of hazardous, harmful,
toxic materials
(p-value = 0,003)



Providing higher
customer satisfaction
ratings





Decreased consumption
of hazardous, harmful,
toxic materials
(p-value = 0,018)



Lowering customer
complaints

10

Data analysis. Results

Reduction of air emission (FIN)	>	Reduction of air emission (RUS) (3/7)	
Limiting transportation and other operations related waste and noise pollution (FIN)	>	Limiting transportation and other operations related waste and noise pollution (RUS)	
Providing higher customer satisfaction ratings (FIN)	>	Providing higher customer satisfaction ratings (RUS)	
Lowering customer complaints (FIN)	>	Lowering customer complaints (RUS)	

11

Conclusions

1. Optimization and increase of accurate delivery do not lead to decrease in reduction of air pollution
2. Offering short delivery lead-time has a great impact on limiting transportation and other operations related waste and noise pollution
3. Decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials has a great impact on both providing higher customer satisfaction rating and lowering customer complaints as a percentage of total sales
4. Finnish companies are more satisfied with their company's environmental characteristics whilst Russian ones have higher estimation of operational performance

12

Implications

Logistics managers:

1. Offering short delivery lead-time → Limiting transportation and other operations related waste and noise pollution
2. Decreased consumption of hazardous/harmful/toxic materials
 - Providing higher customer satisfaction ratings
 - Lowering customer complaints

General:

1. Self-assessment tool for company's operational and environmental performance

13

Thank you for attention!

Looking forward to answer your questions!



À propos du REDD

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. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui croient passionnément 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 (CRSH), la Richard Ivey School of Business (Western University) et l'École des sciences de la gestion (Université du Québec à Montréal). Nous recevons également du financement de nos partenaires du secteur privé qui siègent sur notre Conseil des Leaders, notre Conseil des associations industrielles et notre Conseil des PME (petites et moyennes entreprises).

Le Conseil des PME



Le Conseil des PME du REDD en 2013

Notre Conseil des PME est une initiative unique du REDD qui rassemble des petites et moyennes entreprises leaders en développement durable, non concurrentes et provenant de secteurs industriels variés. Il inclut également des représentants du gouvernement et du secteur public qui se démarquent par leur intérêt pour le développement durable dans les PME.

Ce Conseil se rencontre annuellement pour identifier les besoins et les défis des PME en développement durable en entreprise. Après quoi, le REDD s'efforce de diffuser ces défis, d'encourager les communautés universitaire et d'affaires à y répondre et d'améliorer l'accès à des connaissances pratiques et rigoureuses sur ces sujets.

Ressources du REDD

À ce jour, le REDD a produit neuf revues systématiques sur les enjeux en matière de développement durable identifiés par le Conseil des Leaders. Ces revues fournissent un cadre pour tout autre travail ou publication.

- Adaptation aux changements climatiques
- Engager la communauté
- Consommation socialement responsable
- Mesurer la rentabilité du développement durable
- Culture organisationnelle
- Chaîne d'approvisionnement durable
- Mesurer et apprécier les impacts sur l'environnement
- Développer une politique environnementale
- Faire des choix durables

Nous animons également des événements qui permettent aux chercheurs et aux professionnels en matière de développement durable d'échanger des perspectives sur la recherche ainsi que des pratiques exemplaires. Pour des ressources supplémentaires, veuillez visiter le Centre de connaissances du REDD à l'adresse <http://nbs.net/fr/connaissances/>.

Merci à nos partenaires

Partenaires principaux :



Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada

**Économie,
Innovation
et Exportations**

Québec



Présentateur d'un défi :

FONDATION
CSN POUR LA COOPÉRATION
ET L'EMPLOI

Commanditaires :

NEUVACTION
ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

ESG UQÀM



Suivez-nous sur Twitter!
NBSnet_fr



Aimez-nous sur Facebook!
Réseau entreprise et développement durable



**Réseau entreprise et
développement durable**

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
Ecole des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
320, rue Sainte-Catherine Est
Montréal, Québec, H2X 1L7, Canada
514-987-3000 poste 7898

nbs.net/fr