



# À la recherche de solutions pour les PME

Les défis du développement durable des PME pour 2014



Réseau entreprise et  
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Inspirer la recherche et  
générer des solutions  
innovantes



# Les défis du développement durable des PME pour 2014

C'est avec grand plaisir que je vous présente le troisième rapport des défis du développement durable des PME produit par le REDD. Comme pour les années précédentes, ce rapport découle de l'expertise de nos membres du Conseil des PME qui nous permettent de partager une vision du développement durable propre à leur organisation et à leur contexte de PME.

En ce qui concerne les défis de l'année 2014, la consultation des membres du Conseil des PME a permis de mettre en lumière plusieurs thématiques jugées prioritaires par les membres. Parmi ces thématiques, des questions liées à la quantification des bénéfices et à la gestion interne des démarches de développement durable ont entre autres fait surface. Qui plus est, les membres ont démontré leur préoccupation face aux besoins et aux désirs réels du consommateur en matière de produits et de services responsables.

Ce rapport présente de nouveaux défis à surmonter, en espérant que ce soit le point de départ d'initiatives innovantes permettant de trouver des pistes de solution à ces défis. Le REDD lance des appels en ce sens.

Je profite finalement de cette occasion pour remercier les membres du Conseil pour leur participation. Un tel rapport n'aurait pas pu être possible sans leur grande collaboration. J'espère d'ailleurs que leur contribution au sein du REDD pourra aider d'autres PME à avancer plus sereinement dans ce processus d'implantation du développement durable en entreprise.

Bonne lecture!



Marie-France Turcotte

Directrice du bureau francophone, Réseau entreprise et développement durable

Professeure, Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale, École des sciences de la gestion, UQAM

# À propos du présent rapport

Pour une troisième année consécutive, la succursale francophone du REDD située à Montréal a réuni le Conseil des PME afin de faire le point sur les défis prioritaires du développement durable pour les PME.

Le REDD s'est d'ailleurs réjoui d'accueillir plusieurs nouveaux membres à ce Conseil 2014 qui inclut des dirigeants de PME ainsi que des représentants d'organismes publics et gouvernementaux. Sous la direction de Marie-France Turcotte, professeure en gestion à l'Université du Québec à Montréal et directrice du REDD, la rencontre du Conseil a été encore une fois l'occasion de resserrer les liens entre la communauté universitaire et la communauté entrepreneuriale.



Dans le cadre de cette rencontre, les membres ont été engagés dans un exercice comprenant trois étapes, soit :

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



« Le développement durable, ce n'est pas une mode, mais une tendance, et elle est lourde. »

**Jean Rochette, Président  
Directeur Général  
PRODUITS NEPTUNE**

Cet exercice a permis d'établir 8 défis prioritaires qui sont l'objet de ce rapport. Il reflète concrètement les défis de développement durable auxquels les PME sont actuellement confrontées. Ainsi, l'élaboration de ces défis permet de faire connaître à la communauté universitaire les besoins les plus pressants en matière de recherche sur le développement durable.

Ce rapport marque l'engagement du REDD à élaborer des ressources destinées aux PME. Notre objectif consiste à procurer aux gestionnaires de PME des ressources objectives et fiables qui les aident à adopter des pratiques durables. Si vous souhaitez collaborer avec le REDD pour entreprendre ou soutenir des recherches dans l'un des domaines de défis définis par le Conseil des PME, n'hésitez pas à communiquer avec nous à [polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net).



# Les défis du développement durable des PME pour 2014

Huit questions, classées par ordre d'importance, définissent les défis du développement durable des PME en 2014

1

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

2

Comment gérer plus efficacement les demandes liées à l'approvisionnement responsable provenant des marchés étrangers?

3

Où trouver l'expertise nécessaire à l'amorce d'une démarche de développement durable?

4

Comment orienter sa stratégie de communication afin de cibler les consommateurs susceptibles de s'intéresser aux produits et services responsables?

5

Quelles actions sont-elles souhaitables face à la multiplication des certifications de développement durable?

6

Comment influencer le consommateur lors du processus d'achat responsable?

7

Comment prioriser les actions en développement durable des PME en croissance?

8

Quelle est l'élasticité du prix pour un produit ou service certifié responsable?

## 1 DÉFIS

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

Ce premier défi fut certainement l'un des plus discutés par le Conseil et celui auquel les PME ont accordé le plus d'importance. Le terme « quantifier » y a été très souvent mentionné. Le problème réside en partie dans le fait qu'il est difficile de quantifier des actions qui ne sont pas prises en compte par le marché, qui sont donc des externalités économiques. La pollution ou le non-respect de la santé des travailleurs lors de la production d'un bien ou d'un service sont des exemples typiques d'externalités.

Dans un contexte où l'efficacité des opérations revêt une importance particulière, les gestionnaires de PME sont à la recherche d'indices leur permettant de prendre des décisions éclairées sur les mesures à adopter en développement durable. En outre, davantage de mesures quantifiables permettraient de convaincre plus facilement les décideurs à investir et donc à amorcer une démarche de développement durable.

La quantification des retours sur investissement permettrait de mieux planifier et donc soutenir le déploiement de la démarche et l'atteinte des objectifs qu'une entreprise s'octroie en développement durable. Certaines PME rapportent qu'elles ont vu leurs ambitions en matière de développement durable compromises, faute d'arguments économiques permettant de clairement illustrer la proposition de valeur qu'elles constituent. Dans ce contexte, comment savoir si les efforts investis (en temps et en argent) pour le développement durable auront des retombées positives pour l'entreprise?

« La première étape pour intéresser les PME au développement durable passe par les chiffres surtout si l'on peut les associer à des actions. »

**Muryel Paquin,**  
directrice générale  
S.É.R.I.C.

## 2 DÉFIS

### Comment gérer plus efficacement les demandes liées à l'approvisionnement responsable provenant des marchés étrangers?

Les PME exportatrices doivent se conformer aux réglementations environnementales des régions où elles souhaitent exporter et se soumettre aux exigences croissantes de leurs clients appliquant des politiques d'approvisionnement responsable. Composant elles-mêmes avec un grand nombre de fournisseurs, les PME se sentent parfois désarmées devant la complexité, la proportion et les coûts élevés de l'opération. Pierre Marquis, Directeur, qualité et amélioration continue chez GGI International rapporte : « Nous devons prouver à nos clients européens que l'or utilisé dans nos produits ne provient pas du trafic d'or au Congo ; un défi de taille pour une PME ».

Pour s'assurer que les matières premières utilisées ne proviennent pas de sources surexploitées, ou de zones de conflit comme dans l'exemple ci-haut, il faut d'abord être en mesure de juger de la qualité des informations reçues de la part des fournisseurs. Or, pour les PME comme pour leurs fournisseurs, avoir recours à une certification ou à l'intervention d'une troisième partie pour aider le processus ne semble pas régler la question.

Comment, alors, mieux faire face à la demande pour l'approvisionnement responsable dans un contexte d'exportation? Les PME ont-elles avantage à se regrouper afin d'établir des standards dans leurs secteurs relatifs? Les donneurs d'ordre peuvent-ils collaborer afin d'organiser leurs demandes? Qui pourrait coordonner le tout?

« Le nouvel accord de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne aura un impact significatif, puisque les PME devront s'adapter rapidement pour répondre aux exigences d'approvisionnement responsable des entreprises européennes. »

**Haykel Najlaoui,**  
Responsable,  
développement durable et  
formations certifiées GRI

**NEUVACTION**

### 3 DÉFIS

## Où trouver l'expertise nécessaire à l'amorce d'une démarche en développement durable?

Le développement durable implique parfois une révolution pour les entreprises qui choisissent d'y adhérer. Elles révisent non seulement leurs modus operandi mais aussi leur stratégie d'entreprise pour redéfinir leur rôle face à la société ainsi que dans la pérennité des ressources naturelles. Il s'agit d'une décision que l'on ne peut prendre à la légère, qui exige de réunir les bons outils ainsi que le meilleur conseil possible afin de guider l'action.

Déterminer les sources d'information qui donneront l'élan et la rigueur nécessaire afin de partir du bon pied constitue toutefois un défi pour les PME. D'abord désorientées face au nombre et à la variété des outils et guides sur la question, les PME jugent que ces sources

d'information ne leur parviennent pas toujours à temps ou ne prennent souvent pas en compte leur contexte.

En matière d'accompagnement, elles trouvent aussi difficile d'identifier à qui s'adresser pour lancer la démarche. Devrait-on faire appel à un consultant? Existe-t-il des ressources gouvernementales qui pourraient aider? Se pourrait-il que les employés soient en réalité les meilleurs experts pour orienter la démarche? Comment une PME peut-elle s'orienter quant à l'amorce du développement durable de façon à mieux planifier ses efforts et décupler l'impact du lancement de la démarche?

Devrait-on faire appel à un consultant? Existe-t-il des ressources gouvernementales qui pourraient aider? Se pourrait-il que les employés soient en réalité les meilleurs experts pour orienter la démarche?

## 4 DÉFIS

### Comment orienter sa stratégie de communication afin de cibler les consommateurs susceptibles de s'intéresser aux produits et services responsables?

Les ressources allouées aux activités de communication sont généralement plus modestes chez les PME que dans les grandes entreprises. Ayant toutefois beaucoup investi dans le développement de produits et services responsables, elles cherchent à mieux orienter leur stratégie de communication pour en augmenter les répercussions.

Traditionnellement, on peut supposer que le fait d'apposer un logo provenant d'une certification sur un produit est évocateur pour une partie de la population sensibilisée à la consommation responsable. Bien qu'elles cherchent à fidéliser cette clientèle, les PME souhaitent aussi la développer et l'enjeu réside dans ce fait. Comment augmenter la portée de leur stratégie

de communication et préserver le message clé quant aux caractéristiques responsables de leurs produits et services? Quels types de messages font écho chez le plus grand nombre possible de consommateurs ? Faut-il au contraire fragmenter le message et ses cibles ? Dans quels réseaux et médias devrait-on communiquer?

Quelles méthodes de communication peut-on suggérer aux PME cherchant à joindre un plus grand nombre de consommateurs pour leurs produits et services responsables?

Comment augmenter la portée de leur stratégie de communication et préserver le message clé quant aux caractéristiques responsables de leurs produits et services?

## 5 DÉFIS

### Quelles actions sont-elles souhaitables face à la multiplication des certifications de développement durable?

Le désarroi des PME face aux certifications croît à mesure qu'elles se multiplient. Parfois nécessaires pour répondre aux demandes du marché et des consommateurs, elles ne correspondent toutefois pas forcément à la capacité des entreprises qui se soumettent au processus. Pour démontrer qu'un produit ne provient pas de ressources surexploitées et que, par ailleurs, l'entreprise s'adonne à une bonne gestion environnementale, il faut souvent obtenir plusieurs certifications. Cela multiplie les coûts et la complexité du processus pour l'organisation. Les PME craignent aussi que le nombre de certifications obtenues ne constitue pas un argument de vente suffisant, mais soulève plutôt des questions chez les consommateurs quant à la crédibilité de leur démarche.

Les PME ressentent un flou. Qu'il s'agisse de réglementation ou de politiques publiques, elles aimeraient inciter le gouvernement à intervenir davantage quant à la « standardisation » du développement

durable. Dans ce contexte, serait-il utopique d'espérer une harmonisation des processus de certifications? Les gouvernements ont-ils l'autorité nécessaire pour faire cela? Pourraient-ils coordonner les initiatives de certifications afin de soutenir les PME dans leur mise en œuvre du développement durable? Par la réglementation, l'État parvient à limiter la marge de manœuvre dans certains domaines tels que les normes qui régissent les produits et services.

Les PME veulent améliorer leur positionnement face à la multiplication des certifications. Quelles sont les pistes d'action en ce sens?

« Bien que ce soit utopique, l'idéal serait qu'il n'existe qu'une seule certification reconnue par tous. »

**Jean Rochette,**  
Président Directeur Général  
PRODUITS NEPTUNE

## 6 DÉFIS

### Comment influencer le consommateur lors du processus d'achat responsable?

La consommation responsable est un processus qui implique que le consommateur est conscient des risques sociaux et environnementaux associés à la fabrication ou livraison de produits et services qu'il se procure. Prenant ses décisions en toute connaissance de cause, le consommateur a le pouvoir de récompenser et punir les entreprises en achetant ou se mobilisant contre celles-ci. Ainsi décrit, ce mode de consommation suggère que l'issue du processus correspond à un achat responsable.

En pratique, les PME constatent que bien que leur clientèle exprime davantage de souci pour le développement durable, elle n'agit pas toujours en conséquence. Comment expliquer cet écart entre attitude et comportement d'achat?

Comment boucler la boucle et influencer le comportement d'achat envers des produits et services responsables ? S'agirait-il d'un problème de confiance ? De difficultés d'accès aux produits et services responsables ? Quelles conclusions en tirer ? À tout le moins, qu'il faut identifier les blocages dans le processus pour faciliter le passage à l'action par le consommateur.

« Le jour où le consommateur intégrera le souci de l'environnement et de la société dans tout son processus d'achat, nous aurons gagné la partie. »

**Jean Rochette,**  
Président Directeur Général  
PRODUITS NEPTUNE

## 7 DÉFIS

### Comment prioriser les actions en développement durable des PME en croissance?

Une période de croissance et d'innovation au sein d'une entreprise peut être un moment propice pour entamer ou développer une démarche de développement durable. En effet, un environnement de travail changeant pourrait être plus apte à la venue d'un nouveau processus de gestion tel que peut l'être une démarche de développement durable. Il s'agit d'un moment où l'appui ou l'accompagnement de l'entreprise quant au développement durable revêt une importance singulière. Plus éclairées, leur démarches de développement durable ont plus de chances de succès et peuvent servir d'exemple à d'autres PME.

Cette croissance implique toutefois que les décisions soient prises plus rapidement et pas forcément en toute connaissance de cause. Les PME croient qu'il serait utile de développer des outils permettant de prioriser aisément et rapidement les actions de développement durable pour les PME en croissance.

Cette croissance implique toutefois que les décisions soient prises plus rapidement et pas forcément en toute connaissance de cause.

## 8 DÉFIS

### Quelle est l'élasticité du prix pour un produit ou service certifié responsable?

Les PME sont préoccupées par la valeur des certifications de développement durable et par l'intérêt qu'elles suscitent chez les consommateurs. Les produits ou services certifiés sont jugés par certains comme plus dispendieux, mais offrent en contrepartie une garantie tangible au niveau de leur responsabilité. En tenant compte de cette perception, dans quelles conditions est-ce que la confiance l'emporte sur le prix dans le cas des produits et services responsables ? Jusqu'où les consommateurs sont-ils prêts à payer pour se procurer un produit ou service certifié ?

Les PME s'interrogent sur la valeur ajoutée perçue par le consommateur quant aux certifications. Vaut-il mieux officialiser la responsabilité de ses

produits ou services à l'aide d'une certification ? Les consommateurs sont-ils prêts à dépenser un peu plus pour se procurer l'assurance que le produit est responsable ? Les coûts parfois élevés (en temps et en argent) qu'implique la certification justifient le questionnement quant au retour sur investissement d'une telle procédure. Les PME souhaitent mieux comprendre le comportement du consommateur face aux certifications, de façon à leur permettre de mieux évaluer les bénéfices d'un tel processus.

« La sous-question à cela est : est-ce que le logo influence le consommateur? »

**Marie-Hélène Labrie,**  
Première vice-présidente,  
Affaires  
gouvernementales et  
communications  
ENERKEM

# À propos du Conseil des PME

Le Conseil des PME est constitué d'entreprises canadiennes en provenance de différents secteurs qui se démarquent par leur leadership en matière de développement durable. Lors d'une réunion annuelle, ces leaders ont identifié leurs principaux défis en matière de développement durable, c'est-à-dire les enjeux prioritaires à propos desquels leurs organisations requièrent des réponses rigoureuses et des renseignements fiables pour agir.

Leurs défis en matière de développement durable en entreprise guident les projets de recherche du Réseau.

Pour l'année 2014, le Conseil des PME du REDD incluait : le CÉRSÉ, Enerkem, le Fonds mondial pour la nature (WWF), GGI International, l'Hôtel Château Laurier, Insertech, Mines Virginia, le Ministère des Finances du Québec, Neuvaction, Produits Neptune, le restaurant Robin des bois, le S.E.R.I.C ainsi que la SODER.



# À propos du REDD

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

Le REDD est financé en majeure partie par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université Western et notre Conseil des Leaders.

Pour obtenir des ressources additionnelles, visitez [nbs.net/fr](http://nbs.net/fr).



Réseau entreprise et  
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable  
École des Sciences de la gestion,  
Université du Québec à Montréal  
1290, rue Saint-Denis, 6e étage, AB-6250  
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7  
514-987-3000 x7898



Network for  
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability  
c/o Ivey Business School  
Western University  
1255 Western Road  
London, Ontario, Canada N6G 0N1  
519-661-2111, x88980

[nbs.net/fr](http://nbs.net/fr)