

OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ADAPTÉ AUX PME

Par  
Claudia Berger

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue  
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2018

## SOMMAIRE

Mots clés : développement durable, petites et moyennes entreprises, pilotage de la performance, outil, Québec, BNQ 21000, B Corp, Global Reporting Initiative

Les entreprises sont souvent accusées de faire subir de nombreuses pressions environnementales et sociales à la planète et à ses populations, mais elles peuvent également constituer des lieux d'émergence de solutions par l'amélioration de l'ensemble de leurs pratiques reliées au développement durable. À ce jour, les études et les outils élaborés en matière de développement durable se sont particulièrement attardés aux grandes entreprises. Toutefois, les petites et moyennes entreprises ne peuvent plus être ignorées pour répondre de leurs impacts. Ainsi, l'objectif principal de cet essai, soit la conception d'un outil de pilotage du développement durable adapté aux petites entreprises (de moins de 100 employés) vise à répondre à cette insuffisance de connaissances face aux pratiques liées au mesurage de la performance du développement durable au sein des petites et moyennes entreprises.

Le choix d'un tableau de bord avec des représentations infographiques s'est imposé pour permettre une visualisation simple et dynamique et pour rapidement interpréter toute dérive par rapport à la cible des indicateurs de performance en développement durable. L'outil a été structuré selon quatre thèmes principaux (« Gouvernance », « Environnement », « Employés », « Communauté »), quatorze aspects de développement durable et 31 indicateurs. Sa structure a été largement inspirée de l'analyse de trois référentiels de développement durable, soit la norme BNQ 21000 qui a permis la sélection des aspects de développement durable abordés dans l'outil, le référentiel de la Global Reporting Initiative qui a guidé le choix des indicateurs de performance, ainsi que la norme B Corp qui, quant à elle, a inspiré le choix de la représentation de la sphère sociale selon les thèmes « Employés » et « Communauté ».

L'outil a fait l'objet d'un cas d'application pratique dans une entreprise de petite taille, ce qui a permis d'en dégager quatre pistes d'amélioration. Ainsi, il a été suggéré d'augmenter le nombre d'indicateurs de performance représentés selon le type ou la nature des activités de l'entreprise, d'y ajouter un thème distinct relié à l'économie, d'y intégrer un graphique d'historique de performance et finalement de le rendre dynamique en permettant à l'utilisateur de modifier les indicateurs affichés.

L'utilisation d'un tel outil par les petites entreprises pourra ainsi leur permettre d'effectuer à la fois une fixation de leurs objectifs à l'égard du développement durable, mais également un suivi de ces derniers. Ultimement, il leur permettra d'améliorer leurs performances en matière de développement durable.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice d'essai, madame Carole Villeneuve, qui a su m'apporter des commentaires très constructifs tout au long de ce travail. L'ensemble de ses conseils m'a permis de progresser vers l'atteinte de mes objectifs.

Je remercie également Danielle Brunet qui a procédé à la révision de tous ces chapitres, ce qui a très certainement contribué à rehausser la qualité de cet essai.

Je veux aussi remercier tous les experts qui ont pris du temps pour discuter avec moi : monsieur Craig Ryan de la Banque de développement du Canada, monsieur Haykel Najlaoui de Neuvaction, madame Marie-Noël Ouellet de Dunsky Energy, monsieur Jean Cadieux de l'Université de Sherbrooke, monsieur Bob Willard et monsieur Guillaume Leblanc de abitibi&co.

À ma famille, à mes amis et à Maxime, je vous exprime ma gratitude pour le support que vous m'apportez quotidiennement.

À Hugo et à Mila, vous m'incitez à me dépasser tous les jours. En espérant que mes efforts et ceux de nombreux autres puissent permettre de vous offrir la planète que vous méritez.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. MISE EN CONTEXTE .....	3
1.1. Développement durable .....	3
1.1.1. Fondements du développement durable.....	3
1.1.2. Loi sur le développement durable.....	4
1.1.3. Stratégie gouvernementale de développement durable.....	5
1.1.4. Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) .....	6
1.2. Petites et moyennes entreprises (PME).....	6
1.2.1. Description des PME.....	6
1.2.2. Portrait des PME.....	7
2. CONTEXTE QUÉBÉCOIS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	9
2.1. Enjeux des PME .....	9
2.1.1. Description des principaux enjeux .....	11
2.2. État de la situation de l'adoption du développement durable en PME.....	13
2.3. Bénéfices d'une démarche de développement durable .....	14
2.3.1. Avantage économique.....	16
2.4. Leviers et freins d'une démarche de développement durable .....	17
2.5. Distinction du développement durable pour les PME par rapport à la grande entreprise .....	19
3. PROCESSUS DE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	21
3.1. Système de pilotage .....	21
3.2. Évolution de la performance des entreprises .....	22
3.3. Pilotage de la performance durable.....	24
3.3.1. Importance du pilotage du développement durable .....	25
3.4. Indicateurs de développement durable .....	26
3.4.1. Qualités des indicateurs .....	27
3.4.2. Prépondérance des thèmes .....	27
4. ANALYSE COMPARATIVE DE RÉFÉRENTIELS .....	29
4.1. B Corp .....	29
4.1.1. Démarche .....	30
4.1.2. Thématiques.....	31
4.1.3. Avantages et limites .....	32

4.2.	BNQ 21000 .....	35
4.2.1.	Démarche .....	35
4.2.2.	Enjeux et principes .....	37
4.2.3.	Avantages et limites .....	38
4.3.	<i>Global Reporting Initiative</i> .....	39
4.3.1.	Démarche .....	40
4.3.2.	Enjeux et principes .....	42
4.3.3.	Avantages et limites .....	44
5.	OUTIL DE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN PME .....	46
5.1.	Méthodologie de construction de l’outil.....	46
5.1.1.	Sélection des thèmes .....	46
5.1.2.	Sélection des enjeux prioritaires pour la PME .....	47
5.1.3.	Sélection des indicateurs de performance.....	48
5.1.4.	Choix du tableau de bord .....	52
5.1.5.	Choix des infographies .....	53
5.2.	Utilisation de l’outil .....	54
5.2.1.	Création du fichier personnalisé .....	55
5.2.2.	Mode d’emploi par l’utilisateur.....	55
5.2.3.	Disponibilité de l’outil .....	55
6.	CAS D’APPLICATION PRATIQUE DE L’OUTIL.....	56
6.1.	Description du cas d’application pratique.....	56
6.2.	Pistes d’amélioration.....	56
6.2.1.	Ajout d’un historique de mesure de la performance .....	57
6.2.2.	Ajout d’aspects du développement durable .....	57
6.2.3.	Rendre l’outil dynamique .....	58
6.2.4.	Ajout du thème « Économie » .....	58
	CONCLUSION .....	59
	RÉFÉRENCES .....	61
	BIBLIOGRAPHIE.....	69
	ANNEXE 1 – THÈMES, THÉMATIQUES ET CONCEPTS ASSOCIÉS À B CORP.....	70
	ANNEXE 2 – NORMES SRS DE LA GRI ET ÉLÉMENTS DE DIVULGATION.....	75

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Fonctions d'entreprise en PME .....	9
Figure 2.2 Courbe de diffusion de Rogers .....	14
Figure 4.1 Sept étapes de la Méthode BNQ 21000 .....	36
Figure 4.2 Méthode de reddition de compte SRS de la GRI .....	40

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Principes de la LDD .....	4
Tableau 1.2 Taille de l'entreprise en fonction du nombre d'employés .....	7
Tableau 1.3 Nombre d'entreprises et d'employés en fonction de la taille de.....	7
Tableau 2.1 Principaux enjeux vécus par les PME selon les six fonctions d'entreprise.....	10
Tableau 2.2 Bénéfices du développement durable en entreprise.....	15
Tableau 2.3 Freins à l'adoption du développement durable .....	18
Tableau 2.4 Caractéristiques différentielles de la RSE en PME et en grande entreprise.....	19
Tableau 3.1 Évolution de la performance des entreprises .....	22
Tableau 3.2 Caractéristiques du pilotage du développement durable.....	25
Tableau 3.3 Caractéristiques d'un tableau de bord .....	26
Tableau 3.4 Indicateur de performance SMARTER.....	27
Tableau 4.1 Caractéristiques des entreprises par catégorie pour le <i>B Impact Assessment</i> .....	30
Tableau 4.2 Thèmes et thématiques associés à B Corp .....	31
Tableau 4.3 Étapes de réalisation de la Méthode BNQ 21000 .....	36
Tableau 4.4 Enjeux de la norme BNQ 21000 par thématique.....	37
Tableau 4.5 Niveaux de maturité de la norme BNQ 21000 .....	38
Tableau 4.6 Principes de contenu des normes SRS de la GRI .....	41
Tableau 4.7 Principes de qualité de la GRI .....	42
Tableau 4.8 Catégories et éléments de divulgation spécifique associés aux normes SRS de la GRI .....	42
Tableau 5.1 Aspects du développement durable de l'outil et principaux enjeux par thème.....	48
Tableau 5.2 Description des indicateurs et méthodes de calculs .....	49
Tableau 5.3 Caractéristiques d'un tableau de bord .....	52
Tableau 5.4 Choix des représentations graphiques .....	53

## LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

AFNOR	Association française de normalisation
BDC	Banque de développement du Canada
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
FCCC	Fédération des chambres de commerce du Québec
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
GDT	Grand dictionnaire terminologique
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IRIS	Institut de recherche et d'informations socio-économiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
LDD	<i>Loi sur le développement durable</i>
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MFEQ	Ministère des Finances et de l'Économie
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
REDD	Réseau entreprise et développement durable
RSE	Responsabilité sociétale d'entreprise
SRS	<i>Sustainability Reporting Standard</i>
UQAM	Université du Québec à Montréal



## INTRODUCTION

« L'humanité dépend de l'environnement qui est vital à la fois pour le développement et pour le bien-être humain » (Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE], 2007). Toutefois, la planète et les populations qu'elle abrite subissent actuellement de nombreuses pressions : réchauffement de la surface de la Terre, pollution atmosphérique causant la mort de plus de deux millions de personnes par année, augmentation de la taille du trou de la couche d'ozone, dégradation des sols, diminution de la disponibilité en eau douce, risque de problème d'approvisionnement lié aux systèmes aquatiques, diminution de la diversité biologique. (PNUE, 2007)

L'ensemble des activités humaines entraînent ces problématiques environnementales, mais on accuse principalement les entreprises de causer les torts. Par contre, « [les entreprises] constituent également des lieux d'où pourront émerger des solutions » (Labelle, Turcotte et Hervieux, 2014). Il faut ainsi contribuer à améliorer les pratiques des entreprises à l'égard du développement durable. Si les grandes entreprises ont constitué le sujet de plus d'études et disposent d'outils plus adaptés, il n'en va pas de même pour les petites entreprises. Toutefois, ces dernières ne peuvent pas être ignorées pour contribuer au développement durable, car elles représentent plus de 98 % des entreprises en nombre au Québec (Statistique Canada, s. d.a).

Les lacunes en matière d'outils de développement durable adressés aux PME se montrent particulièrement flagrantes au niveau du mesurage des performances (Bergeron, Marchand et Roy, 2014). Ainsi, le présent essai vise à répondre à ce manque puisque son objectif principal est de concevoir un outil de pilotage du développement durable adapté aux petites entreprises (de moins de 100 employés). Pour y arriver, les enjeux fondamentaux découlant des activités des PME sont décrits. Une consultation auprès d'entrepreneurs a d'ailleurs permis d'approfondir ces enjeux. Puis, trois référentiels de développement durable sont analysés. Une consultation d'experts de chacun de ces référentiels a permis de contribuer à cette analyse et de dégager leurs principales forces et faiblesses. Finalement, la réalisation de l'outil de pilotage du développement durable et sa validation auprès d'une entreprise de petite taille ont constitué les derniers jalons de ce travail. L'ensemble de ces objectifs spécifiques s'inscrit dans l'atteinte de l'objectif principal.

Le développement des connaissances à l'égard du développement durable pour les entreprises concerne principalement celles de grande taille. Toutefois, le présent essai repose sur des sources valides qui ont pu être adaptées à la PME dont la méthode BNQ 21000 à l'intention des PME du

Bureau de normalisation du Québec (BNQ) ainsi que l'ensemble des normes SRS (pour *Sustainability Reporting Standard*) de la *Global Reporting Initiative* (GRI). En ce qui a trait à la situation du développement durable en entreprise et leurs enjeux, la consultation d'études et de rapports présents sur des sites web d'organisations crédibles comme la Banque de développement du Canada (BDC) ou le Réseau entreprise et développement durable (REDD) a enrichi la réflexion.

Pour l'ensemble des informations utilisées, des critères de validité ont été établis et vérifiés dont la pertinence de l'information, la crédibilité de l'auteur, la qualité de l'information et de la langue, l'exactitude de l'information, l'objectivité de l'information ainsi que le public visé. (Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal [UQAM], 2011 et Archambault, s. d.)

Le présent essai se divise en six chapitres. Le premier chapitre dresse un portrait plus large du développement durable en contexte québécois ainsi que des PME. Le second chapitre traite spécifiquement du contexte du développement durable dans les PME au Québec en y abordant les enjeux des PME ; l'état de la situation de l'adoption du développement durable ; les bénéfices de l'implantation d'une démarche de développement durable ainsi que les freins et les leviers. Il établit également la distinction entre le développement durable dans la grande entreprise et dans la PME. Le troisième chapitre décrit les principes du processus du pilotage du développement durable et son importance, en plus de l'évolution de la performance des entreprises. Le quatrième chapitre vise l'analyse de trois référentiels de développement durable et la constatation de leurs forces et de leurs faiblesses. Le cinquième chapitre décrit quant à lui la méthodologie de construction de l'outil de pilotage du développement durable destiné aux petites entreprises de 100 employés et moins. Finalement, le sixième chapitre traite de l'application pratique de l'outil dans une entreprise et dresse des pistes d'amélioration.

## **1. MISE EN CONTEXTE**

Ce premier chapitre aborde les notions de développement durable et de petites et moyennes entreprises. Il vise à évoquer les fondements théoriques énoncés au cours du présent essai.

### **1.1. Développement durable**

Le développement durable est un concept de plus en plus répandu. Toutefois, sa définition varie largement selon les sources. Ainsi, la présente section vise à éclaircir la notion de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise, en plus d'établir le contexte du développement durable en sol québécois, en abordant la *Loi sur le développement durable* (LDD) et la *Stratégie gouvernementale de développement durable*.

#### **1.1.1. Fondements du développement durable**

Le mode de développement actuel soumet l'écosystème planétaire à des pressions énormes et préoccupe de plus en plus (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [GIEC], 2014). Pour proposer un mode de développement dit « durable », plusieurs acteurs se sont mobilisés au cours des dernières décennies.

« Le concept de développement durable est apparu à la fin des années 1980, lorsqu'il a fallu traduire le terme anglais *sustainable development*, utilisé en 1987 dans le Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (dit Rapport Brundtland). » (Jacquemot, 2015).

Ainsi, la CMED a abouti à la définition maintenant bien connue du développement durable, c'est-à-dire : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (CMED, 1987).

Le développement durable s'articule autour de trois thèmes : la viabilité économique, le progrès social et la soutenabilité environnementale (Jacquemot, 2015). Ainsi, le développement poursuit les objectifs de créer une économie responsable socialement et écologiquement, mais qui se montre tout de même prospère et innovante ; d'assurer un épanouissement pour l'ensemble des êtres humains et des communautés tout en respectant la diversité et finalement de maintenir l'intégrité de l'environnement pour la préservation des écosystèmes et de la santé des communautés humaines (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], s. d.a.).

Pour assurer un développement durable, les trois sphères (économique, sociale et environnementale) doivent être conciliées. De plus, c'est grâce à un cadre de gouvernance adéquate que les conditions de succès au développement durable seront atteintes.

Pour une entreprise, le développement durable signifie également « l'intégration des systèmes économique, social et environnemental afin de créer des organisations résilientes » (Bansal, 2010). Ces entreprises s'avèrent moins susceptibles d'éprouver des difficultés face à des crises externes, puisqu'elles ont souscrit aux principes du développement durable leur permettant d'atteindre un triple bilan équilibré (Bansal, 2010).

### 1.1.2. Loi sur le développement durable

La LDD, adoptée en 2006, est issue d'une démarche gouvernementale visant d'abord l'administration publique québécoise, puis dans un second temps, avec leur accord, les organismes municipaux et les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Les organisations soumises doivent ainsi identifier les actions qu'elles entreprendront afin de contribuer aux objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable*. Elles doivent aussi établir des mécanismes d'évaluation ainsi que de reddition de compte. (MDDELCC, s. d.b.)

Cette loi établit une définition du développement durable qui se fonde sur celle du Rapport Brundtland en plus d'y apporter des précisions. Elle stipule qu'il s'agit :

« d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » (LDD)

La LDD repose sur 16 principes, fortement inspirés des 27 principes du développement durable du Sommet international de la Terre de 1992 à Rio de Janeiro au Brésil, ainsi que sur une vaste consultation québécoise tenue par le ministère de l'Environnement (BNQ, s. d.a.). Le tableau 1.1 présente d'ailleurs les principes retenus dans la LDD.

**Tableau 1.1 Principes de la LDD** (tiré de la LDD)

Principes de la LDD	
a. Santé et qualité de vie	i. Prévention
b. Équité et solidarité sociales	j. Précaution

**Tableau 1.1 Principes de la LDD** (tiré de la LDD) (suite)

Principes de la LDD	
c. Protection de l'environnement	k. Protection du patrimoine culturel
d. Efficacité économique	l. Préservation de la biodiversité
e. Participation et engagement	m. Respect de la capacité de support des écosystèmes
f. Accès au savoir	n. Production et consommation responsable
g. Subsidiarité	o. Pollueur payeur
h. Partenariat et coopération intergouvernementale	p. Internalisation des coûts

Ces principes servent de lignes directrices pour les organismes soumis à la LDD et peuvent s'appliquer dans la pratique de gestion des organisations. Par l'application de cette loi, le gouvernement du Québec peut ainsi remplir ses engagements internationaux, dont celui d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie nationale de développement durable, tel que convenu au Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg de 2002. (MDDELCC, s. d.c.)

### **1.1.3. Stratégie gouvernementale de développement durable**

Une première stratégie gouvernementale de développement durable (*Stratégie gouvernementale de développement 2008-2013*) voyait le jour en 2008 après l'adoption de la LDD. Puis, afin de poursuivre dans sa démarche de développement durable, le Conseil des ministres adoptait une seconde stratégie le 28 octobre 2015, la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. (MDDELCC, s. d.c.)

Cette stratégie énonce la vision, les enjeux, les orientations et les objectifs du gouvernement du Québec en matière de développement durable. Elle s'assure également que l'ensemble des politiques, programmes et actions des différents ministères et organismes du gouvernement suivent la démarche globale entreprise par ce dernier. Cette stratégie vise également l'accroissement du taux d'entreprise ayant adopté une démarche de développement durable. L'objectif est fixé à 30 % d'ici 2020. (MDDELCC, s. d.d.)

La *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* repose sur sept enjeux fondamentaux et précise huit orientations. De plus, elle établit 27 objectifs dont l'atteinte sera soutenue par les actions des différentes organisations visées par la LDD.

#### **1.1.4. Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)**

Au cours des dernières années, plusieurs voix se sont élevées pour rappeler que les entreprises n'assumaient pas leurs responsabilités en matière sociale et environnementale. D'un autre côté, pour démontrer leur respect des exigences réglementaires, plusieurs entreprises ont adopté des comportements responsables. Ainsi, l'intégration des enjeux du développement durable au sein des activités des entreprises a amené le concept de RSE. (Dutton, s.d.)

Les pratiques reliées à la RSE sont très variées, ce qui explique la variété des définitions qui existent. Toutefois, selon la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), un référentiel majeur et de plus en plus adopté, la RSE se définit par

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (ISO 26000, s. d.).

De manière générale, la RSE traite de cinq grands thèmes que sont les relations avec les employés, les relations avec les clients et les fournisseurs, les relations avec l'environnement, les relations avec les actionnaires et finalement les relations avec la collectivité (Depoers, 2005).

#### **1.2. Petites et moyennes entreprises (PME)**

La présente section définit le concept de PME et dresse un portrait actuel de la situation des PME pour le Québec.

##### **1.2.1. Description des PME**

Une PME est une entreprise qui embauche moins de 500 employés, bien que ce seuil soit sujet à interprétation selon les études (Termium Plus, s. d.). L'organisation de la PME se distingue de celle de la grande entreprise du fait qu'elle repose généralement sur les valeurs, les convictions et les méthodes de gestion de son propriétaire-dirigeant (Labelle et al., 2014).

« Dans une perspective qualitative, il est généralement admis que la PME favorise une structure organisationnelle simple, une stratégie plus intuitive et des relations de proximité avec ses employés, clients et fournisseurs. » (Labelle et al., 2014).

Deux catégories sont généralement établies à l'intérieur de la PME, soit la petite entreprise et la moyenne entreprise.

Le tableau 1.2 montre le nombre d'employés correspondant à chaque taille d'entreprise.

**Tableau 1.2 Taille de l'entreprise en fonction du nombre d'employés** (inspiré de Statistique Canada, s. d.a)

Taille de l'entreprise	Nombre d'employés
Petite entreprise	1 à 99
Moyenne entreprise	100 à 499
Grande entreprise	500 et plus

Ainsi, on considère qu'une entreprise de moins de 99 employés fait partie de la catégorie petite entreprise alors que de 100 à 499 employés, on parle plutôt de moyenne entreprise. Au-delà de 500 employés, une entreprise est considérée de grande taille.

### 1.2.2. Portrait des PME

La participation des PME à l'économie québécoise n'est pas négligeable. Ainsi, le tableau 1.3 montre le nombre d'entreprises et d'employés associés à chaque taille d'entreprise pour le Québec.

**Tableau 1.3 Nombre d'entreprises et d'employés en fonction de la taille de l'entreprise au Québec** (tiré de Statistique Canada, s. d.a.)

Taille de l'entreprise	Petite	Moyenne	Grande	Total
Nombre d'entreprises	235 075	4 301	590	239 966
Proportion du nombre d'entreprises (%)	98,0	1,8	0,2	
Nombre d'employés (milliers)	1 887	550	212	2650
Proportion du nombre d'employés (%)	71,2	20,8	8,0	

Tel que le montre le tableau 1.3, les petites entreprises représentent 98,0 % du nombre d'entreprises au Québec, alors que les moyennes entreprises ne représentent que 1,8 %. Du côté du nombre d'employés, les petites entreprises en emploient 71,2 %, alors que les moyennes entreprises emploient 20,8 % du nombre d'employés. En comparaison, les grandes entreprises n'emploient que 8,0 % des employés.

Ainsi, l'apport de la PME s'avère non négligeable. En plus des nombreux emplois qu'elles offrent, les petites entreprises contribuent pour environ la moitié du produit intérieur brut (PIB) de la province (Statistique Canada, s. d.a.).

Côté environnemental, les PME contribueraient entre 70 à 80 % aux impacts environnementaux, ce qui s'explique principalement par leur grand nombre (Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006 et AXA, 2008). Toutefois, proportionnellement, les PME pollueraient moins que les grandes entreprises (Worthington et Patton, 2005). Cinq raisons expliquent d'ailleurs ce phénomène (Julien, 2014).

La première tient du fait que la production d'une PME s'avère généralement de moindre importance que celle d'une grande (Julien, 2014). La deuxième raison relève du fait que les PME sont en principe plus dispersées sur le territoire que les grandes entreprises (Julien, 2014). La troisième raison s'explique par le fait que les PME vivent une proximité plus grande avec leurs parties prenantes (Hattabou et Loutri, 2011). La quatrième relève quant à elle d'une caractéristique intrinsèque à la PME, soit sa flexibilité. Ainsi, la PME se montre en mesure de réagir beaucoup plus rapidement aux conditions environnementales. Finalement, en cinquième, le profit ne s'avère pas le but premier des PME. Elles considèrent donc plus facilement l'intégration de divers enjeux sociaux et environnementaux dans leur plan d'affaires. (Julien, 2014)



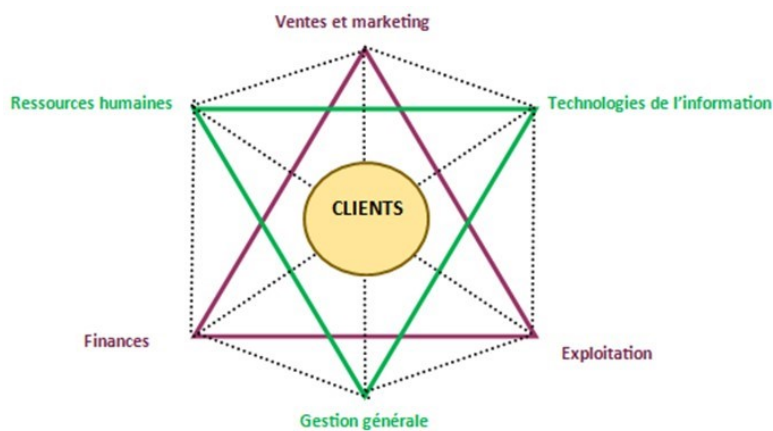
## 2. CONTEXTE QUÉBÉCOIS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME

Ce deuxième chapitre traite des enjeux vécus par les PME, de l'état de la situation de l'adoption du développement durable en PME et des bénéfices de l'implantation d'une démarche de développement durable, mais également des leviers et des freins qui y sont associés. De plus, il aborde les principales distinctions avec le développement durable en grande entreprise.

### 2.1. Enjeux des PME

Les PME évoluent dans un contexte économique parfois exigeant et très complexe. Pour assurer leur rentabilité, ces PME doivent répondre à de nombreux enjeux. Ainsi, une étude de recherche et d'intelligence de marché de la BDC a permis de dresser le portrait des principaux défis auxquels font face les PME selon six grandes fonctions d'entreprise. L'étude a d'ailleurs été réalisée auprès de 760 chefs de PME du Canada. (BDC, 2015a)

La figure 2.1 présente les fonctions d'entreprise ainsi que leurs interrelations.



**Figure 2.1 Fonctions d'entreprise en PME** (inspiré de BDC, 2015a)

Dans la figure 2.1, les fonctions de base concernent les ventes et le marketing, les finances et l'exploitation (bourgogne). Les fonctions de soutien concernent quant à elles les ressources humaines, les technologies de l'information et la gestion générale. L'exercice d'une de ces fonctions entraîne des impacts sur l'exercice de l'ensemble des autres fonctions. Toutefois, peu importe la fonction, le client demeure au centre des activités de l'entreprise.

L'étude de la BDC a permis d'identifier l'ensemble enjeux des PME et y a associé un pourcentage de répondants affectés (BDC, 2015a). Ainsi, le tableau 2.1 présente ces enjeux d'entreprise, mais seuls

ceux ayant affecté plus de 25 % des répondants ont été retenus. Les enjeux qui ont touché plus de 50 % des répondants ont été surlignés en rouge alors que ceux touchant entre 45 et 49 % ont été surlignés en jaune dans le tableau 2.1.

**Tableau 2.1 Principaux enjeux vécus par les PME selon les six fonctions d'entreprise** (inspiré de BDC, 2015a)

<b>Fonctions d'entreprise</b>	<b>Enjeux</b>	<b>Répondants affectés (%)</b>
<b>Ventes et Marketing</b>	Augmentation du nombre de clients potentiels	58
	Élaboration et mise en œuvre d'un plan de vente et marketing	54
	Transformation des clients potentiels en clients confirmés	52
	Identification des occasions de croissance	46
	Démarquage des produits et services par rapport aux concurrents	42
	Compréhension de l'efficacité des activités de ventes et de marketing	37
	Obtention de financement supplémentaire pour les activités de ventes et de marketing	34
<b>Finances (trésorerie)</b>	Obtention de financement supplémentaire	57
	Gestion des flux de trésorerie	45
	Compréhension des options de financement offertes à leur entreprise	42
	Élaboration de prévisions et de budget	39
	Détermination et suivi des indicateurs de rendement clé	37
<b>Ressources humaines</b>	Embauche des employés	51
	Bonne composition de la rémunération	40
	Amélioration de l'engagement des employés	38
	Amélioration du processus d'embauche	33
	Évaluation du rendement des employés	33
	Amélioration des compétences du personnel	28
	Création d'occasions de croissance pour les employés clés	28
<b>Technologies de l'information</b>	Amélioration et élaboration d'un site web/présence en ligne	52
	Intégration ou amélioration de l'utilisation des médias sociaux	48
	Installation et gestion des infrastructures	38
	Recherche continue des tendances et des meilleures pratiques en matière de technologie des affaires	33
	Choix d'investissements judicieux dans les logiciels	32
	Évaluation et gestion des risques de sécurité technologique	30
	Sélection de bons fournisseurs en services technologiques	30
<b>Exploitation</b>	Gestion des coûts	45
	Amélioration de la productivité et des compétences des employés	40
	Obtention de financement supplémentaire pour l'exploitation	39
	Recherche, recrutement et rétention de travailleurs qualifiés	35

**Tableau 2.1 Principaux enjeux vécus par les PME selon les six fonctions d'entreprise** (inspiré de BDC, 2015a) (suite)

<b>Fonctions d'entreprise</b>	<b>Enjeux</b>	<b>Répondants affectés (%)</b>
<b>Exploitation</b>	Gestion et capacité de production	33
	Gestion d'un emplacement physique adéquat	28
	Gestion des stocks	27
<b>Gestion générale</b>	Utilisation de temps pour la planification à long terme malgré la gestion des activités quotidiennes	41
	Évaluation des occasions de croissance	38
	Création et mise à jour du modèle d'affaires	34
	Amélioration des compétences et des capacités en gestion	32
	Mise en place de meilleurs réseaux, alliances et partenariats	30
	Gestion des contraintes de temps du propriétaire	29
	Clarification de l'orientation stratégique de l'entreprise	29
	Évaluation de la valeur de l'entreprise	28

Ainsi, le tableau 2.1 permet de voir que « [d]ans l'ensemble, les chefs d'entreprise éprouvent le plus de difficultés avec les ventes et le marketing, les finances (trésorerie) et les ressources humaines » (BDC, 2015a). Inversement, « [p]armi les six fonctions d'entreprise, les répondants ont indiqué que leur entreprise était plus à l'aise avec la gestion générale, l'exploitation et les technologies de l'information » (BDC, 2015a).

### **2.1.1. Description des principaux enjeux**

Les enjeux surlignés du tableau 2.1 représentent les principaux enjeux pour les PME et sont décrits dans la section suivante par fonction d'entreprise.

En ce qui concerne les ventes et le marketing, les PME se trouvent grandement concernées par l'augmentation du nombre de clients potentiels. En effet, une entreprise ne peut exister sans clients et son chiffre d'affaires découle directement de ceux-ci. Chaque client représente un bénéfice économique pour l'entreprise. De plus, l'entreprise doit assurer une diversification de sa clientèle et ne pas s'appuyer sur seulement quelques clients. Une telle approche permet évidemment une réduction des risques financiers. (BDC, 2015b)

En second lieu, les PME négligent souvent l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de vente et de marketing. Ce plan permet de dégager des prévisions en matière de ventes et assure ainsi une meilleure gestion en matière de production, de personnel et de financement. Ultiment, il en

découle une gestion plus saine des flux de trésorerie. En effet, un plan de vente dûment élaboré permet d'accorder plus de temps au développement stratégique de l'entreprise, et non seulement de répondre aux problèmes quotidiens en matière de ventes et de marketing. (Info entrepreneurs, 2009a)

Troisièmement, pour la fonction ventes et marketing, plusieurs PME éprouvent des difficultés à transformer des clients potentiels en clients confirmés. En effet, l'entreprise investit souvent un grand nombre d'heures à comprendre les besoins de ce client potentiel, à répondre à ses questions ou encore à lui préparer des propositions. Cependant, plusieurs de ces démarches se soldent par des échecs, car le client potentiel ne se transforme jamais en client confirmé malgré tout le temps investi. (Calando, 2016)

Finalement, le changement constant des conditions commerciales peut entraîner des difficultés à identifier les occasions de croissance. En effet, l'entreprise doit demeurer à l'affût des conditions du marché dans lequel elle évolue afin d'éviter de prendre des décisions d'affaires sur des informations désuètes. De plus, la PME peut simplement éprouver des difficultés à identifier les nouveaux clients, marchés, produits ou services, si elle dispose d'un nombre limité de ressources. (Info entrepreneurs, 2009b)

La fonction d'entreprise qui concerne les finances inclut deux enjeux majeurs dont le principal relève de la difficulté d'obtention de financement supplémentaire. Tout d'abord, il s'avère souvent pénible d'obtenir des informations sur la valeur d'une PME ainsi que sur son potentiel de croissance. Ce phénomène d'opacité des PME, connu depuis plusieurs années, rend complexe, pour les banques, l'analyse de l'entreprise selon leurs critères financiers souvent préétablis. Les banques se montrent également de plus en plus exigeantes dans leurs critères de financement depuis la crise financière de 2008, puisqu'elles désirent réduire leur tolérance aux risques. (Dietsch et Mahieux, 2014)

Après avoir obtenu le financement requis, la PME doit assurer un contrôle adéquat de la trésorerie sans quoi des retombées négatives peuvent en découler. Une mauvaise gestion des flux de trésorerie peut limiter la croissance d'une entreprise, empêcher la saisie d'opportunités prometteuses ou encore entraîner la cessation des activités d'une entreprise. (Info entrepreneurs, 2016b)

Côté ressources humaines, la principale préoccupation des PME relève de l'embauche des employés. En effet, selon un sondage effectué par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), la pénurie de main-d'œuvre explique principalement cette difficulté (FCEI, 2015). Les baby-boomers

sont actuellement nombreux à prendre leur retraite, ce qui provoque pour les entreprises une perte nette de connaissances (Les Affaires, 2010). « Le sondage montre aussi que des employeurs semblent avoir certaines réserves à l'égard de l'éthique ou de la qualité du travail de certaines recrues » (FEI, 2015). Ainsi, l'intégration des jeunes de la génération Y ou de travailleurs issus d'autres cultures représente une nouvelle réalité (Les Affaires, 2010).

En ce qui a trait à la fonction des technologies de l'information, la présence en ligne ainsi que l'amélioration et l'élaboration d'un site web représente un défi pour les PME. À l'ère informatique actuelle, les entreprises risquent de se montrer peu professionnelles sans site web. De plus, un tel outil permet d'assurer une visibilité à l'entreprise alors que la concurrence ne dépend plus uniquement des produits et services offerts. Toutefois, l'offre des produits numériques pour les PME dépasse souvent largement leurs besoins. C'est sans compter que la création d'un site web et son maintien nécessitent des compétences particulières dont la PME ne dispose pas nécessairement. (Vortex Solutions, s. d.a.)

De plus, nombreuses sont les PME à éprouver des difficultés à utiliser les médias sociaux.

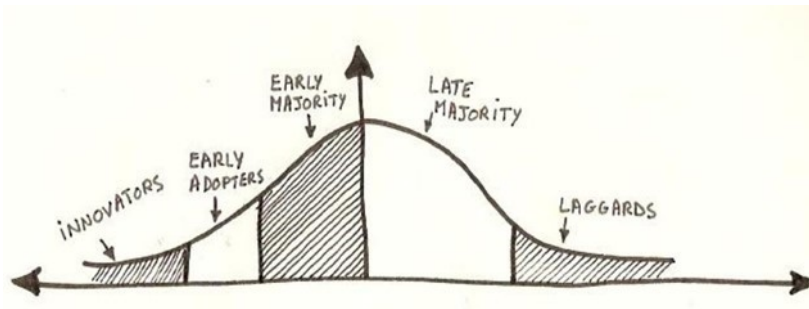
« Les réseaux sociaux restent encore une interrogation pour les chefs d'entreprises de type PME. Bien connus pour un usage personnel, de nombreuses questions se posent lorsqu'il s'agit de les mettre en application pour une entreprise et d'arriver à les utiliser comme un levier pertinent dans une stratégie de marketing web efficace. (Combustible, s. d.) »

Finalement, en ce qui concerne la gestion générale d'entreprise, la gestion des coûts représente le principal défi. Cet enjeu englobe un grand nombre d'éléments, mais de manière générale, les entreprises doivent assurer un suivi plus rigoureux de leurs dépenses, autant du point de vue des coûts fixes que des coûts variables. (BDC, s. d.)

## **2.2. État de la situation de l'adoption du développement durable en PME**

Selon deux sondages réalisés en 2009-2010 (par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation [MDEIE]) et en 2013 (par le ministère des Finances et de l'Économie [MFEQ] et le MDDELCC), le taux d'entreprises qui adoptent des pratiques de développement durable est passé de 13 % à 22 % de 2010 à 2013. De surcroît, de plus en plus d'entreprises définissent correctement le principe de développement durable en y associant également les sphères sociales et économiques. Alors qu'en 2010, seulement 26 % des répondants avaient intégré les trois sphères au concept, ce taux est passé à plus de 53 % en 2013. (MDEIE, 2013)

Ainsi, en considérant le modèle de courbe de diffusion de Rogers, montré à la figure 2.2, les entreprises québécoises se trouvent sur la bonne voie pour atteindre l'objectif de 30 % énoncé dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.



**Figure 2.2 Courbe de diffusion de Rogers** (tiré de Galopin, 2010)

En effet, le taux d'adoption de 22 % par les innovants et les adoptants hâtifs dépasse le seuil critique généralement admis qui se situe entre 10 et 20 %. Ainsi, « [d]ans cette perspective, on peut considérer que l'adoption de pratiques de développement durable par les entreprises québécoises est un phénomène qui n'est pas uniquement une mode et qui durera » (MDEIE, 2006).

Toutefois, ce scénario ne se veut qu'une tendance. Pour augmenter la proportion d'entreprises engagées dans des démarches de développement durable, il faut une « cohérence plus forte entre les actions gouvernementales, ainsi que la mise en place de moyens diversifiés pour répondre particulièrement aux besoins des PME de tous les secteurs économiques » (MDEIE, 2016).

Un second sondage, réalisé en 2011 par la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCC) auprès de 300 hauts dirigeants d'entreprises de 10 employés et plus de tous les secteurs et de toutes les régions du Québec, représente bien, quant à lui, l'état des adoptants hâtifs. En effet, près de 67 % se sont dits préoccupés par le développement durable et 71 % considèrent le développement durable comme une opportunité et non une menace. Toutefois, l'application d'une démarche de développement durable représente encore un défi pour plusieurs. (MDEIE, s. d.a.)

### **2.3. Bénéfices d'une démarche de développement durable**

L'implantation d'une démarche de développement durable comporte plusieurs bénéfices pour les PME. Ces bénéfices touchent l'ensemble des fonctions d'entreprise et sont décrits dans le tableau 2.2.

**Tableau 2.2 Bénéfices du développement durable en entreprise** (inspiré de Réseau entreprise et développement durable [REDD], 2012 ; Magnitude 10, s. d. ; Doucet, 2012 et MDEIE, s. d.b.)

<b>Bénéfices</b>	<b>Description</b>
Image de marque améliorée face aux employés, aux clients et aux fournisseurs	L'image de marque d'une entreprise peut se trouver améliorée par l'adoption de pratiques responsables et peut augmenter sa notoriété. À l'inverse, une entreprise peu soucieuse du développement durable pourra nuire à son image.
Intégration accrue de l'entreprise à la communauté	La transparence de l'entreprise face à la communauté entraîne une meilleure acceptabilité lorsque les activités de l'entreprise pourraient affecter cette même communauté.
Amélioration du climat de travail	Des employés bien traités souhaitent généralement demeurer au sein de la compagnie.
Satisfaction et rétention des employés	
Attraction de la main-d'œuvre	Les travailleurs se montrent de plus en plus préoccupés par l'engagement des entreprises envers la protection de l'environnement et la qualité de vie de ses employés. Ainsi, par la démonstration de comportements responsables, une entreprise hausse ses chances d'attirer une main-d'œuvre qualifiée.
Amélioration de la gestion des risques opérationnels	Les entreprises adoptant une démarche de développement durable surmontent plus facilement les pressions créées par la chaîne d'opération ainsi que le resserrement de la réglementation.
Stimulation de l'innovation	L'entreprise doit stimuler sa créativité et démontrer de l'ouverture d'esprit pour améliorer ses impacts environnementaux et sociaux, tout en maintenant sa rentabilité. Cette amélioration de son bilan social et environnemental peut passer par le développement de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. La stimulation de l'innovation peut aussi passer par la consultation des parties prenantes qui peuvent apporter des perspectives différentes.
Productivité accrue	Puisque le rendement des employés se trouve souvent amélioré par l'implantation du développement en entreprise, la productivité l'est également. Le taux d'absentéisme est aussi réduit dans les entreprises qui intègrent des principes sociaux tels que la conciliation travail-famille, la formation continue ou encore la santé physique. De plus, l'innovation organisationnelle (instauration de mécanismes de concertation, activités à valeur ajoutée, etc.) contribue également à l'augmentation des performances de l'entreprise.
Consolidation des marchés actuels et fidélisation de la clientèle	Les clients de l'entreprise tendent à avoir une meilleure opinion et une plus grande confiance envers celle-ci si elle adopte des pratiques de développement durable.

**Tableau 2.2 Bénéfices du développement durable en entreprise** (inspiré de Réseau entreprise et développement durable [REDD], 2012 ; Magnitude 10, s. d. ; Doucet, 2012 et MDEIE, s. d.b.) (suite)

Bénéfices	Description
Accès à de nouveaux marchés nécessitant de bonnes pratiques	Les PME contractent souvent auprès d'entreprises de plus grande taille. Ces donneurs d'ordre peuvent parfois exiger le respect de certains critères environnementaux ou sociaux pour respecter leur propre politique d'approvisionnement responsable. Il suffit de penser à des entreprises comme Rona ou Cascades qui encouragent l'ensemble de leurs fournisseurs à adopter des pratiques responsables ou encore aux gouvernements du Québec et du Canada qui intègrent maintenant le développement durable dans leur politique d'achat.
Accès à du financement facilité	Les institutions financières sont plus sensibilisées au développement durable qu'auparavant. Certaines institutions considèrent l'engagement de l'entreprise envers le développement durable dans leurs décisions d'investissement et peuvent même aller jusqu'à intégrer des critères de développement durable pour l'obtention de financement.
Baisse de coûts d'opération et d'exploitation des ressources	Le développement durable vise notamment la réduction des intrants d'une entreprise (énergie, matériel, carburant, etc.) et par le fait même, la réduction de la quantité de déchets ou de rejets associés. Ultimement, ces diminutions entraînent une baisse des coûts d'opération et d'exploitation des ressources.
Réduction des impacts sur l'environnement	

### 2.3.1. Avantage économique

Certains dirigeants de PME perçoivent toujours le développement durable comme une dépense d'entreprise avec tous les coûts qu'il peut engendrer (avantages sociaux, gestion des matières résiduelles, etc.) (FCEI, 2015). De plus, vu le contexte de gestion à court terme et les problèmes causés par les flux de trésorerie, ces mêmes dirigeants escomptent des effets économiques rapidement après l'implantation des premières mesures (Parker et al., 2009).

Bien que certaines recherches tendent à rejeter l'existence d'un lien entre la RSE et un éventuel bénéfice économique (Bergeron et al., 2014 et Berger-Douce, 2008), d'autres recherches n'hésitent pas à affirmer le lien indubitable entre le chiffre d'affaires d'une entreprise et sa durabilité (Peloza et Yachin, 2008). Dans tous les cas, les outils de mesure de la durabilité, qui permettent de dégager un lien entre les investissements associés au développement durable et la rentabilité, sont encore peu présents, et encore moins utilisés par les dirigeants d'entreprise (Peloza et Yachin, 2008).



Évidemment, certaines pratiques du développement durable entraînent nécessairement des bénéfices économiques. Par exemple, « [e]n tentant de réduire les effets environnementaux de leurs processus de production, des entreprises manufacturières ont pu bénéficier d'économies moyennes de plus de 50 000 \$ par année ainsi que d'un retour sur l'investissement en moins de 16 mois en moyenne (MDEIE, s. d.b.). » Ainsi, une saine gestion de l'énergie, de l'eau ou encore des matières résiduelles peut contribuer à réduire les dépenses d'une entreprise.

De plus, l'accès facilité à du financement ou la consolidation des marchés par une amélioration de l'image de marque se traduisent également par une évolution positive de la santé financière de l'entreprise. Toutefois, afin de maximiser sa performance financière, un processus étape par étape s'avère judicieux afin de s'approprier le développement durable (MDEIE, s. d.b.).

#### **2.4. Leviers et freins d'une démarche de développement durable**

Plusieurs éléments peuvent constituer des leviers à l'implantation d'une démarche de développement durable en PME. Toutefois, le facteur le plus souvent cité concerne les valeurs et les convictions de la haute direction (Blais, 2011 et Hattabatou et MDEIE, 2013). En contexte de PME, le propriétaire constitue ainsi le principal agent de changement. Des employés de longue date peuvent également jouer ce rôle (Blais, 2011). D'ailleurs, selon le même sondage de développement durable effectué en 2013 par le MFEQ et le MDDELCC auprès des entreprises du Québec, plus de 87 % des répondants ont identifié ce facteur comme aidant à l'accomplissement d'une démarche de développement durable (MDEIE, 2013).

Parmi les autres facteurs internes favorables au développement durable en PME, la flexibilité de cette dernière peut favoriser une intégration plus facile du développement durable. De plus, le peu de hiérarchie souvent caractéristique des PME ainsi que la solidarité entre les employés facilitent les prises de décisions et les processus. (Labelle et Aka, 2010)

D'autres facteurs externes constituent également des leviers à l'implantation du développement durable. En effet, la pression des consommateurs et de la société en général constitue un levier de développement durable (MDEIE, 2013). Les entreprises qui établissent des relations informelles avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires d'affaires et les gens du milieu possèdent déjà des caractéristiques facilitant les relations avec des parties prenantes externes (Labelle et Aka, 2010).

Parmi d'autres facteurs identifiés, on retrouve la pression des donneurs d'ordre. Ces donneurs peuvent être des entreprises de plus grande taille qui contractent avec les PME ou encore les administrations publiques. Ces organisations intègrent de plus en plus de critères de développement durable dans leurs activités et peuvent exiger des entreprises avec qui elles contractent de s'engager dans une démarche de développement durable (MDEIE, s. d.b.).

Finalement, parmi les autres facteurs externes, les pressions des partenaires locaux, les exigences des marchés internationaux et des conditions liées au versement d'aide ou de subvention peuvent agir comme levier (MDEIE, 2013).

Toutefois, plusieurs obstacles se dressent sur le parcours des entreprises qui souhaitent procéder à l'adoption de principes de développement durable. Le tableau 2.3 présente ces freins ainsi que le pourcentage de répondants ayant identifié ces freins lors du même sondage de développement durable effectué en 2013 par le MFEQ et le MDDELCC auprès des entreprises du Québec.

**Tableau 2.3 Freins à l'adoption du développement durable** (tiré de MDEIE, 2013, p.8)

<b>Freins</b>	<b>Pourcentage de répondants (%)</b>
Manque de temps	42,3
Manque de moyens financiers	39,8
Manque d'information pour démarrer le processus	29,9
Manque de ressources compétentes	29,9
Absence de pressions pour démarrer le processus	16,6
Manque de convictions en ce qui a trait aux répercussions	14,9

Le tableau 2.3 montre que le manque de temps constitue le facteur premier nuisant à l'adoption du développement durable, suivi de près par le manque de ressources financières. L'adoption du développement durable en entreprise « [...] est perçue comme éloignée des activités principales du propriétaire-dirigeant, coûteuse dont le profit semble difficile à mesurer » (Labelle et Aka, 2010).

Le manque d'information et de ressources suit de près comme frein. Pour plusieurs dirigeants, l'application des principes de développement durable nécessite des expertises et des connaissances qu'ils ne possèdent pas. (MDEIE, 2013)

Ensuite, de nombreuses entreprises ne sont soumises à aucune pression pour démarrer un processus de développement durable. En effet, la visibilité moindre des petites entreprises peut nuire à leur volonté d'améliorer leur image par des pratiques de développement durable (MDEIE, 2013).

Finalement, les répercussions d'une démarche de développement durable peuvent s'avérer difficiles à mesurer pour le dirigeant, nuisant à son adoption. Ainsi, vu les investissements matériels et humains que l'entreprise y investit, le retour sur l'investissement doit être tangible. (Doucet, 2012).

## 2.5. Distinction du développement durable pour les PME par rapport à la grande entreprise

Les PME semblent pour le moment échapper à la vague de RSE qui emporte actuellement les grandes entreprises. Toutefois,

« [p]ar de nombreux aspects, les PME sont par définition des entreprises durables. Les liens étroits qu'elles entretiennent avec les clients, les employés et les fournisseurs ainsi que l'intégration des activités de l'entreprise à la vie familiale, font que les PME sont souvent en meilleure position que les grandes entreprises pour comprendre les communautés et leur environnement naturel. Le développement durable et l'héritage de l'entreprise font partie des activités quotidiennes des PME [...]. » (REDD, 2012).

Ainsi, plusieurs caractéristiques des PME diffèrent de celles des grandes entreprises en ce qui a trait au développement durable. Le tableau 2.4 présente d'ailleurs ces différences.

**Tableau 2.4 Caractéristiques différentielles de la RSE en PME et en grande entreprise** (inspiré de Bos-Bouwers, 2009 ; REDD, 2012 ; Jenkins, 2004 et Doucet, 2012)

Caractéristiques de la RSE	PME	Grande entreprise
Instigateur	Propriétaire (s)	Actionnaires
Valeurs	Valeurs du propriétaire-dirigeant	Valeurs organisationnelles
Responsable de la RSE	Pas de personnel dédié à la RSE	Employés ou fonctions dédiées
Structure de l'entreprise	Informelle, souvent sans procédures ou structures bureaucratiques	Fortement hiérarchisée
Horizon de gestion générale	Court terme	Moyen et long terme
Planification de la RSE	Planification informelle	Intégrée à la planification stratégique
Indicateurs et méthodes de suivi	Processus et méthodes ponctuels, suivi intuitif	Établissement de normes, suivi rigoureux et peu flexible
Responsabilité face aux parties prenantes	Souvent limitée à la communauté locale	Élargie, nombre important de parties prenantes
Protection	Protection de la clientèle d'affaires	Protection de l'image de marque
Motivation	Recherche de profits, mais également sentiment d'accomplissement de la part du propriétaire-dirigeant	Recherche ultime de profits

**Tableau 2.4 Caractéristiques différentielles de la RSE en PME et en grande entreprise** (inspiré de Bos-Bouwers, 2009 ; REDD, 2012 ; Jenkins, 2004 et Doucet, 2012)

<b>Caractéristiques de la RSE</b>	<b>PME</b>	<b>Grande entreprise</b>
Reconnaissance de la RSE	Participation à des activités locales, activités souvent non reconnues comme de la RSE	Publicité et marketing élargis

Tel que le montre le tableau 2.4, la RSE ne se pratique pas de la même manière en PME qu'en grande entreprise. Les pratiques en matière de RSE tendent à répondre aux enjeux des entreprises, qui se montrent très différents entre la grande entreprise et la PME.

### 3. PROCESSUS DE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

« Si l'on commence à mieux comprendre pourquoi et comment les entreprises s'intéressent au développement durable et à son intégration dans les pratiques organisationnelles, la question de la production d'informations pour le pilotage de la performance [développement durable] en particulier pour les PME reste entière. » (Bergeron et al., 2014).

Ainsi, ce troisième chapitre aborde le processus de pilotage du développement durable. Pour ce faire, le pilotage de la performance pour les entreprises est expliqué, son concept d'évolution est défini, son importance est justifiée et finalement, les indicateurs de performance durable sont décrits.

#### 3.1. Système de pilotage

Le pilotage de la performance s'applique à de nombreux domaines et n'est évidemment pas exclusif au développement durable.

« Un système de pilotage de la performance peut être défini comme l'ensemble des dispositifs (stratégie, structure, outils de gestion, système de rémunération, indicateurs, etc.) permettant aux dirigeants d'une entreprise de piloter cette dernière vers l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés. » (Meyer, 2016).

Le pilotage nécessite l'accomplissement de deux fonctions complémentaires et intimement liées. D'une part, il nécessite le déploiement de la stratégie d'affaires en actions opérationnelles par la mise en application de règles ou de plans d'action. Ce processus ne peut s'accomplir sans des moyens de diffusion adéquats qui permettent à la fois de communiquer avec les parties prenantes internes, mais également externes. (Bergeron et al., 2014)

D'autre part, le pilotage doit « capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs » (Lorino, 2003). Cette fonction vise à suivre les performances par l'établissement de mesures et de surveillance régulières, tout en réalisant des actions correctives lorsque des écarts sont constatés par rapport aux objectifs. (Bergeron et al., 2014)

De manière générale, les entreprises démontrent un faible niveau de maîtrise de la performance. En effet, les mesures de performance sélectionnées de manière non adéquate conduisent souvent à des comportements erronés. Par exemple, une erreur fréquente des PME consiste à sélectionner des indicateurs les plus faciles à mesurer avec des données qui peuvent facilement être récupérées. Toutefois, s'ils ne constituent pas les indicateurs clés de l'entreprise, le choix de ces indicateurs pourra

entraîner une représentation erronée de la situation de l'entreprise. De plus, plusieurs entreprises peinent tout simplement à obtenir des progrès réels au niveau de leur performance. Les raisons de ces échecs s'expliquent par « le manque d'implication [de la direction], l'absence de culture de la performance, des abandons et changements d'approche à chaque mutation de dirigeant » et une compréhension ardue de la part des collaborateurs. (Meyer, 2016)

Si certaines entreprises disposent d'un système de mesure de leur performance, plusieurs n'en possèdent tout simplement pas (Meyer, 2016). En effet, elles seraient près du quart à n'effectuer aucune mesure de l'efficacité de leurs projets stratégiques.

Ainsi, même hors du domaine du développement durable, il importe de définir des objectifs stratégiques adéquats. Il faut s'assurer que ces derniers ne soient pas trop exigeants et n'induisent pas une pression trop grande sur ceux qui veillent à sa réalisation. Toutefois, l'objectif ne doit pas s'avérer si peu ambitieux qu'il n'apporte aucune amélioration de la performance (Meyer, 2016).

### 3.2. Évolution de la performance des entreprises

De manière générale, la performance d'une entreprise décrit le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis (Sabbar, s. d.). Il y a quelques décennies, la performance d'entreprise reposait sur une conception exclusivement financière. Depuis, sa définition s'est élargie pour intégrer l'atteinte d'objectifs stratégiques, mais également la prise en compte des considérations des parties prenantes dans un horizon à long terme (Marchand et Raymond, 2008). (Bergeron et al., 2014)

Le tableau 3.1 présente d'ailleurs l'évolution du concept de la performance de l'entreprise au fil des années.

**Tableau 3.1 Évolution de la performance des entreprises** (inspiré de Marchand et al., 2008 et Bergeron et al., 2014)

Période	Définition de la performance	Dimensions de la performance	Architecture d'intégration
Antérieure à 1980	Performance financière	Financières	Verticale
De 1980 à 1989		Aspects opérationnels de la performance	Verticale avec début d'intégration horizontale
	Performance opérationnelle (au-delà de la simple analyse des coûts)		

**Tableau 3.1 Évolution de la performance des entreprises** (inspiré de Marchand et al., 2008 et Bergeron et al., 2014) (suite)

Période	Définition de la performance	Dimensions de la performance	Architecture d'intégration
De 1989 à 1999	Performance intégrant : -les objectifs stratégiques -les attentes des parties prenantes (actionnaires)	Multiplés dont : -stratégies manufacturières -financières -managériale (employés, clients, innovation, procédés, savoir managérial, etc.)	Balance d'intégration verticale et horizontale
Après 2000	Performance basée sur l'augmentation du couple coût-valeur intégrant : -les objectifs stratégiques -les attentes des parties prenantes de la société en général	Volet social (perspective à long terme)	

Tel que constaté au tableau 3.1, la détermination de la performance des entreprises est passée d'une simple performance financière à une performance intégrant les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les attentes des parties prenantes de la société. Par conséquent, l'entreprise ne vise plus seulement la maximisation des profits dans le but de satisfaire une seule catégorie de parties prenantes, les actionnaires. La performance intègre maintenant des dimensions plus larges et multiples dont les aspects managériaux, opérationnels et stratégiques, allant même jusqu'à intégrer le volet social dans une perspective à long terme. L'approche de la performance se montre multidimensionnelle par la considération des attentes des parties prenantes élargies. (Marchand et al., 2008, Bergeron et al., 2014 et Rafosolof-Distler et Distler, 2015).

Ainsi, l'entreprise ne tend plus seulement à améliorer ses performances pour bonifier uniquement la richesse des actionnaires. L'entreprise vise maintenant à créer de la richesse pour l'ensemble des parties prenantes et obtenir la légitimité de ces dernières puisqu'elles créeront de la richesse à leur tour (Post, Preston et Sachs, 2002). Toutefois, cette richesse ne se chiffre pas nécessairement en argent, rendant l'évaluation de la performance parfois difficile. En effet, ces parties prenantes créent de la valeur en bonifiant des actifs intangibles que sont le savoir-faire, les compétences, l'image de marque ou encore (Post et al., 2002). De plus, les indicateurs de la performance doivent permettre d'évaluer la réponse de l'entreprise aux préoccupations variées de ces parties prenantes, augmentant la complexité du choix des indicateurs. (Lorino, 2003 et Bergeron et al., 2008)

La sélection d'indicateurs de performance environnementale doit également tenir compte des préoccupations des parties prenantes. Ainsi, l'entreprise doit clairement « identifier et comprendre les

domaines dans lesquels l'organisation entend obtenir de bons résultats » (Labelle, et al., 2014). L'entreprise ne peut se contenter d'identifier les aspects environnementaux les plus faciles à maîtriser.

La structure d'intégration des entreprises a également subi des changements au fil des ans. Les entreprises ont tout d'abord privilégié un mode d'intégration verticale, c'est-à-dire une « [i]ntégration, dans une même entreprise ou dans un même groupe, d'activités situées à divers stades du processus de production ou de commercialisation » (Grand dictionnaire terminologique [GDT], s. d.a). Puis, l'intégration horizontale a fait sa place pour aboutir à une balance entre les deux modes d'intégration. L'intégration horizontale se définit quant à elle comme une

« [i]ntégration, dans une même entreprise ou dans un même groupe, d'activités situées au même stade du processus de production ou de commercialisation, ou d'activités ayant trait à des produits ou des services similaires vendus sur les mêmes marchés, dans le but de réduire la concurrence ou de neutraliser certains concurrents en les absorbant. » (GDT, s. d.b.)

Ce mode d'intégration modifie l'influence que l'entreprise peut exercer sur ces groupes de parties prenantes. En effet, l'intégration horizontale accroît la concurrence, modifiant le rapport avec les fournisseurs qui disposent alors d'un pouvoir d'influence réduit. De l'autre côté, l'intégration verticale suggère la diminution de la concurrence et donc un plus grand pouvoir d'influence sur cette dernière.

Ainsi, la performance de l'entreprise a grandement évolué au fil du temps et elle doit maintenant permettre d'analyser l'atteinte d'objectifs des entreprises face aux engagements en matière sociale, environnementale et éthique dans un processus qui inclut la consultation des parties prenantes (Callot, 2013).

### **3.3. Pilotage de la performance durable**

Le pilotage de la performance en contexte de développement durable d'une entreprise se distingue du pilotage de la performance purement économique d'une entreprise. Ainsi, le pilotage de la performance durable se caractérise par les objectifs qu'il vise, par les livrables qu'il permet d'obtenir, par les communications qui doivent être établies ainsi que par l'intégration des parties prenantes. Le tableau 3.2 décrit la performance du développement durable selon ces quatre éléments.



**Tableau 3.2 Caractéristiques du pilotage du développement durable** (inspiré de Meyer, 2016)

Éléments	Description
Objectifs	Recherche principale de résultats économiques alliant toutefois l'obtention de résultats sociaux et environnementaux Pérennité de l'obtention des résultats Amélioration de la santé et de la durée de l'organisation
Livrables	Processus formel de production de livrables tangibles selon la stratégie d'affaires Collaboration active de l'entreprise et culture d'organisation entraînant des livrables intangibles
Communications	Divulgarion de la performance durable tant aux parties prenantes internes qu'externes
Parties prenantes	Prise en compte et satisfaction des porteurs d'enjeux de l'organisation : employés, clients, partenaires, direction, fournisseurs, collectivité

Ainsi, un pilotage adéquat de la performance durable permet de maximiser les fonctions économiques d'une entreprise, tout en assurant la préservation des écosystèmes qui fournissent les ressources naturelles à l'entreprise et des emplois de qualité nécessaires à une société vibrante. Les livrables qui en découlent peuvent être tangibles comme l'implantation d'un plan de gestion énergétique ou intangible comme l'augmentation de l'engagement des employés (Willard, 2012).

Les communications par rapport aux performances de l'entreprise doivent se faire autant à l'interne qu'à l'externe. Bien que les formes et les contenus varient selon le contexte de l'organisation, la communication en matière de développement vise essentiellement à divulguer l'ensemble des pratiques de l'entreprise en matière de développement durable, à évaluer sa performance par rapport aux résultats escomptés autant dans le temps que dans l'espace et à bénéficier d'une image favorable auprès des parties prenantes. (Bergeron et al., 2014)

### **3.3.1. Importance du pilotage du développement durable**

Le pilotage du développement durable ne consiste pas à rassembler différents indicateurs de manière non cohérente. Le pilotage du développement durable doit permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances, mais il doit aussi permettre au public de mieux comprendre les performances de développement durable. Ainsi, les indicateurs de développement durable doivent viser d'une part l'évaluation de l'atteinte des objectifs, et, d'autre part, contribuer à fournir un contenu concret à cette notion vague et moins concrète de développement durable que perçoivent les parties prenantes. (Peret, 2009)

Ainsi, le pilotage du développement durable par la sélection d'indicateurs pertinents arrive à « [...] formater [la] vision de la réalité, à influencer [les] jugements et, par voie de conséquence, à susciter de nouvelles actions et décisions. » (Perret, 2009).

Les outils de pilotage du développement durable doivent donc se montrer à la fois simples et conviviaux. Plusieurs formes d'outils peuvent s'y prêter, mais le tableau de bord constitue certainement un outil de pilotage stratégique à utiliser. En effet, un tableau de bord permet de « représenter une réalité complexe par un schéma simplifié » (Vortex Solutions, s. d.b.). La visualisation rapide que permet le tableau de bord associée à la sélection d'indicateurs pertinents alerte rapidement de tout éloignement par rapport aux cibles, guide de nouvelles actions et communique rapidement les faits, rendant l'outil interactif (Manager Go !, 2016).

Le tableau 3.3 présente d'ailleurs les caractéristiques minimales attendues d'un tableau de bord.

**Tableau 3.3 Caractéristiques d'un tableau de bord** (inspiré de Vortex Solutions, s. d.b.)

Caractéristiques	Description
Message clair	Il est primordial que le tableau de bord contienne des indicateurs en lien avec les éléments devant être suivis et mesurés. Les préoccupations des utilisateurs du tableau de bord doivent être considérées.
Objectifs définis	La performance doit être liée à un objectif clair et adaptée au contexte de l'organisation.
Représentation significative	La représentation de l'indicateur doit permettre à l'utilisateur de dégager un constat rapidement. Le visuel utilisé doit être parlant.
Simplicité	Le tableau de bord doit être mis à jour régulièrement. L'utilisateur ne doit donc pas être découragé par le maintien du système.
Dynamisme	Le tableau ne doit pas demeurer statique. Il doit constamment évoluer pour répondre aux besoins des utilisateurs.

Ainsi, le tableau de bord doit présenter un message clair et des objectifs définis au contexte de l'entreprise. De plus, il doit facilement être utilisable par l'entreprise et permettre de dégager des constats par un simple visuel. Il doit être dynamique pour permettre une amélioration continue.

### 3.4. Indicateurs de développement durable

Les indicateurs de développement durable servent à mesurer les performances du développement des organisations. Ces indicateurs doivent posséder des qualités précises ainsi que représenter les thèmes abordés par le développement durable pour s'avérer pertinents dans le mesurage de la performance du développement durable.

### 3.4.1. Qualités des indicateurs

Un indicateur se définit comme

« une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il peut cependant être une forme d'indication ou de perception, c'est-à-dire un élément qualitatif. » (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises [ORSE], 2003).

L'acronyme SMARTER est couramment utilisé en gestion de projets pour définir les qualités attendues d'un indicateur. Les termes associés à chaque lettre de l'acronyme varient d'une source à l'autre, mais le tableau 3.4 présente l'acronyme selon les définitions les plus adaptées au contexte de développement durable.

**Tableau 3.4 Indicateur de performance SMARTER** (inspiré de Steffens, 2015 et Manager Go !, 2017)

Sigle	Terme	Définition
S	Spécifique	L'indicateur doit être personnalisé pour la personne qui en visera l'atteinte, c'est-à-dire qu'il doit être en lien direct avec ses tâches et qu'elle doit disposer des ressources nécessaires pour le faire.
M	Mesurable	Il doit être possible d'évaluer le résultat de l'indicateur (quantifiable ou qualifiable).
A	Atteignable	L'atteinte de l'objectif doit se réaliser en y mettant des efforts conséquents et en tenant compte de l'expérience et des compétences. Il doit tout de même représenter un certain niveau de défi afin d'améliorer la performance.
R	Réaliste	L'atteinte de l'objectif ne doit pas sembler impossible sans quoi le collaborateur pourrait éprouver du découragement dès le départ.
T	<i>Trackable</i> (temps)	L'objectif doit être associé à une date butoir.
E	Éthique	L'objectif doit être respectueux du milieu dans lequel la réalisation des actions est effectuée et tenir compte des ressources.
R	Révisable	Si la trajectoire se dégageant de l'évaluation des indicateurs de performance permet de voir que les objectifs ne seront pas atteints, des actions correctives doivent être entreprises ou l'objectif doit être modifié.

### 3.4.2. Prépondérance des thèmes

Actuellement, les indicateurs économiques constituent les principaux critères d'appréciation de la performance des systèmes de production, négligeant ainsi l'état de développement de la société. Les

indicateurs économiques sont également ceux parmi les plus largement reconnus. Il suffit de penser au PIB, largement utilisé. (Perret, 2009)

Le choix d'indicateurs de développement durable doit toutefois viser l'intégration de l'évaluation du développement social, mais surtout celui environnemental. Les activités humaines et économiques ne peuvent exister sans le support des écosystèmes. En mettant en péril le support écologique, les autres formes de développement sont automatiquement arrêtées. (Saint-Aubin-de-Médoc, s. d. ; Sébastien et Brodhag, 2004)

Ainsi, les indicateurs de performance durable doivent se distancier des indicateurs économiques. Toutefois, les indicateurs de développement durable actuels ne disposent pas d'une grande reconnaissance en comparaison des indicateurs économiques. En effet, les indicateurs de développement humain (du Programme des Nations Unies pour le développement humain) et celui d'empreinte écologique sont les plus connus, mais leur rayonnement demeure tout de même très limité. (Perret, 2009)

La diversité des thèmes impliqués dans le développement durable nuit certainement à un manque de reconnaissances globales des indicateurs. Bref, le choix d'indicateurs en développement durable présente une certaine complexité puisqu'il doit représenter des situations complexes de manière simple. (Perret, 2009)

#### **4. ANALYSE COMPARATIVE DE RÉFÉRENTIELS**

Le quatrième chapitre aborde trois référentiels utilisés en développement durable : B Corp, BNQ 21000 et GRI. Pour chacun, il décrit la démarche, les enjeux et principes et les avantages et limites. Ces trois référentiels s'adressent à un large éventail d'organisations, dont évidemment les PME.

##### **4.1. B Corp**

Trois anciens collègues universitaires et partenaires d'affaires américains ont créé la certification B Corp en 2006 afin d'élaborer un modèle d'entreprise privilégiant des externalités positives sur la société et l'environnement (B Corporation, s. d.a.). Le B Lab, un organisme à but non lucratif, coordonne les activités associées à la norme. Ses mandats incluent principalement le support aux entreprises et le processus de certification (Honeyman, 2014).

La certification B Corp vise donc à fournir une nouvelle définition de la réussite en affaires aux entreprises à but lucratif. Les entreprises certifiées B Corp doivent rencontrer des standards rigoureux quant à leurs performances environnementales et sociales, tout en se montrant responsables et transparentes (B Corporation, s. d.b.).

Les entreprises B Corp croient que le capitalisme a besoin de faire évoluer le modèle du vingtième siècle qui met lourdement l'emphase sur les profits à court terme pour les actionnaires vers un modèle du vingt-et-unième siècle qui crée de la prospérité pour toutes les parties prenantes (incluant les travailleurs, les fournisseurs, la communauté, l'environnement et les actionnaires) (traduction libre de Honeyman, 2014).

À ce jour, plus de 2 300 entreprises provenant de plus de 50 pays et de 130 secteurs d'activités différents possèdent la certification (B Corporation, s. d.c.). Des entreprises de renommée internationale telles que Patagonia ou Etsy ont décidé de joindre ce mouvement (Devenir entrepreneur, 2016). La communauté canadienne s'avère la seconde en importance, avec plus de 150 entreprises certifiées (B Corporation, s. d.d.). D'ailleurs, un B Lab canadien a été instauré en 2015 pour soutenir les entreprises canadiennes (B Corporation, s. d.d.). Au Québec, une recherche des entreprises certifiées dans la province a permis de recenser 22 entreprises, dont la plus connue est la BDC (B Corporation, s. d.e.).

#### 4.1.1. Démarche

L'obtention de la certification B Corp commence par une évaluation en ligne, nommée *B Impact Assessment*, qui adresse un grand nombre de questions relatives aux différentes sphères de l'entreprise, dont les aspects environnementaux et sociaux. Le *B Impact Assessment* est adapté au type et à la taille de l'entreprise. Le tableau 4.1 présente d'ailleurs les caractéristiques de base permettant de sélectionner l'évaluation appropriée par catégorie.

**Tableau 4.1 Caractéristiques des entreprises par catégorie pour le *B Impact Assessment*** (traduction libre de *B Impact Assessment*, s.d.a.)

Caractéristiques	Catégories
Localisation géographique	Marché développé
	Marché émergent
Domaines d'activité	Service
	Gros/Détail
	Manufacturier
	Agriculture
Nombre d'employés	0
	1-49
	10-49
	50-249
	250-1 000
	1 000 et plus

Ainsi, le *B Impact Assessment* que l'entreprise doit compléter varie selon la taille de l'entreprise, le domaine d'activité et le type de marché (en émergence ou développé).

La complétion du *B Impact Assessment* nécessite environ 90 minutes et devrait se faire avec la collaboration active du dirigeant de l'entreprise (Honeyman, 2014). L'entreprise obtient ensuite un pointage final ainsi qu'un rapport de performance selon les quatre thèmes, nommé *B Impact Report*. Ce pointage doit dépasser 80 points sur un total possible de 200 points pour que l'entreprise puisse être certifiée initialement. (Devenir Entrepreneur, 2016)

À leur premier essai, la plupart des compagnies obtiendront un pointage variant entre 40 et 60 points. Ainsi, les entreprises devront procéder à un certain nombre d'améliorations pour obtenir le pointage minimal requis. L'analyse du *B Impact Report* leur permettra donc d'établir un plan d'action (Honeyman, 2014).

À ce stade, l'entreprise pourra également profiter de l'assistance du B Lab, une équipe entièrement dédiée au support de l'implantation de cette norme. L'entreprise aura la possibilité de réitérer la complétion du *B Impact Assessment* et de l'implantation d'actions jusqu'à l'obtention d'un score minimal de 80 points. Ensuite, après la vérification d'un certain nombre d'éléments de preuve, le B Lab sera en mesure d'octroyer la certification. Fait intéressant, dans le cas d'une recertification, l'entreprise doit dépasser le score qu'elle avait eu lors d'une précédente certification pour la maintenir dans une perspective d'amélioration continue. Le B Lab procède également à des audits aléatoires afin de s'assurer de la rigueur des informations fournies par les entreprises, tant dans le cas d'une première certification que d'une recertification. (Honeyman, 2014)

#### 4.1.2. Thématiques

La norme B Corp, tout comme le *B Impact Assessment* qui en découle, se base sur quatre thèmes. Le modèle de B Corp et ses thèmes ne sont pas statiques et évoluent dans le temps. Depuis 2016, la fréquence de révision est de trois ans (elle était de deux ans auparavant). De plus, dès janvier 2019, il est prévu que la révision inclura une phase de rétroaction de la part des parties prenantes. Toutefois, les mécanismes de consultation n'ont pas encore été définis. (*B Impact Assessment*, s. d.a.)

Le tableau 4.2 présente les quatre grands thèmes à propos desquels les entreprises sont évaluées, ainsi que les thématiques associées. Ce tableau se base sur le *B Impact Assessment* d'entreprises manufacturières de moins de 250 employés d'un marché développé (*B Impact Assessment*, s. d.a.).

**Tableau 4.2 Thèmes et thématiques de B Corp** (traduction libre de *B Impact Assessment*, s. d.b.)

Thèmes	Thématiques
Gouvernance	Mission et engagement
	Responsabilité de l'entreprise
	Éthique
	Transparence
	Métriques de gouvernance
	Sécurisation de la mission
Employés	Métriques des employés
	Compensation et salaires
	Bénéfices
	Formation et éducation
	Propriété par les employés
	Communication managériale et aux employés
	Flexibilité d'employé et culture d'entreprise
	Santé et sécurité au travail

**Tableau 4.2 Thèmes et thématiques associés à B Corp** (traduction libre de *B Impact Assessment*, s. d.b.)  
(suite)

Thèmes	Thématiques
Communauté	Créations d'emplois
	Diversité et inclusion
	Engagement civique et dons
	Implication locale
	Fournisseurs, distributeurs et produits
	Introduction aux modèles d'affaires
Environnement	Terrain, bureaux, usines
	Apports
	Rejets et émissions
	Transport, distribution et fournisseurs
	Introduction aux modèles environnementaux

Le tableau 4.2 montre que la norme B Corp se base sur la gouvernance, les employés, la communauté et l'environnement pour déterminer un score. Pour chaque thématique, l'organisation qui désire obtenir sa certification répond à une série de questions relatives à différents concepts. La valeur de ces questions varie de nul à très élevé, ce qui permet d'obtenir un score final. Le tableau 4.2 ne détaille pas ces questions, mais l'annexe 1 présente plus en détail les concepts associés à chaque question.

#### 4.1.3. Avantages et limites

L'un des principaux avantages évoqués pour la norme B Corp est celui de la personnalisation de la démarche. Tel que vu précédemment, la réalisation de l'évaluation est différente selon la localisation géographique de l'entreprise, le domaine d'activités et la taille (*B Impact Assessment*, s.d.a.). Ainsi, les points d'amélioration qui en découlent seront plus adaptés à l'entreprise (*B Impact Assessment*, s.d.a.). Ces points d'amélioration, que l'on retrouve dans le *B Impact Report*, constituent d'ailleurs un excellent point de départ pour les entreprises afin de savoir quelles mesures prendre pour s'améliorer (M.N. Ouellet, conversation, 1 février 2018). Les entreprises apprécient également l'accompagnement offert par le B Lab tout au long du processus de certification (M.N. Ouellet, conversation, 1 février 2018). Toutefois, pour certaines entreprises, particulièrement dans le secteur manufacturier, l'obtention de points associés à des concepts particuliers peut nécessiter de grands investissements de ressources malgré la personnalisation de la démarche. En effet, selon Guillaume Leblanc de abitibi&co., une PME en processus de certification, le changement au niveau de l'utilisation d'un seul matériau plus écologique a représenté un très grand enjeu pour l'entreprise. L'entreprise qui a décidé d'utiliser du lin au lieu de la fibre de verre dans la construction de ses canots a dû investir beaucoup de



ressources, particulièrement en temps, seulement pour effectuer ce changement (G. Leblanc, conversation 1 mars 2018).

Autre avantage, la norme B Corp s'inscrit directement dans la stratégie de l'entreprise. Les entreprises B Corp voient le développement durable comme une composante essentielle de leur prospérité, et non pas comme un processus de gestion en parallèle des activités de l'entreprise. (C. Ryan, conversation, 5 janvier 2018).

B Corp offre également beaucoup de flexibilité. Ainsi, une entreprise peut présenter un faible score pour l'une ou l'autre des thématiques et tout de même obtenir la certification si son score global le permet (C. Ryan, conversation, 5 janvier 2018). De l'autre côté, une entreprise ne perd pas de points pour des comportements non exemplaires. La norme vise plutôt une amélioration continue de l'entreprise qui doit augmenter son score à chaque certification (Honeyman, 2014). Ainsi, pour maintenir leur certification, les entreprises peuvent se contenter du statu quo. Elles doivent impérativement s'investir pour améliorer leur score (M. N. Ouellet, conférence, 23 janvier 2018).

Les entrepreneurs citent souvent le sentiment d'appartenance à une communauté partageant les mêmes valeurs comme avantage de taille, puisque le mouvement B Corp est avant tout un mouvement de personnes (C. Ryan, conversation, 5 janvier 2018). Les entreprises peuvent maintenant se comparer aux leaders de leur domaine qui partagent des raisons d'être communes (C. Ryan, conversation, 5 janvier 2018). De plus, selon Marie-Noël Ouellet de Dunsky Energy, les employés de cette entreprise ressentent un très grand sentiment de fierté et démontrent beaucoup d'intérêt face à la certification B Corp (M. N. Ouellet, conversation, 1 février 2018).

La norme B Corp se traduit aussi par une amélioration de l'image de marque pour l'entreprise, comme c'est souvent le cas avec l'implantation de toute démarche de développement durable. Guillaume Leblanc évoque d'ailleurs que son entreprise a bénéficié d'un certain rayonnement grâce à la norme B Corp (G. Leblanc, conversation 1 mars 2018). La norme jouit d'une excellente réputation auprès des entrepreneurs, particulièrement en Amérique du Nord d'où est né le mouvement (Honeyman, 2014 et B corporation, s. d.f.). Toutefois, selon Haykel Najlaoui, la norme se montre moins connue mondialement que d'autres référentiels comme la GRI. (H. Najlaoui, 16 janvier 2018). Quant au Québec, seulement 22 entreprises sont pour le moment certifiées, démontrant son faible taux d'adoption (B Corporation, s. d.e.). D'ailleurs, de ce nombre, toutes les entreprises certifiées, sauf une, se définissent comme des PME. De plus, 17 œuvrent dans le domaine d'activités des services, ce qui

peut dénoter d'une difficulté variable de l'obtention du pointage minimal nécessaire à la certification selon le domaine d'activité (G.Leblanc, conversation 1 mars 2018).

Pour plusieurs entrepreneurs, la certification de la norme B Corp permet le maintien des valeurs sociales et environnementales de l'entreprise bien au-delà d'un processus de vente, du départ d'un dirigeant ou d'une succession par exemple. Les entrepreneurs doivent impérativement inclure ces aspects dans des documents légaux reliés à leur gouvernance, il s'agit là d'une exigence de la norme (Honeyman, 2014). Toutefois, ce changement légal peut déplaire à certaines entreprises vu les frais financiers engendrés.

La certification B Corp présente également un avantage au niveau de l'attraction de la main d'œuvre. Des entreprises certifiées ont témoigné que plusieurs candidats lors de processus d'embauche ont démontré un intérêt ou posé des questions par rapport à la norme B Corp. (C.Ryan et M. N. Ouellet, conférence, 23 janvier 2018).

Du point de vue des limites, le *B Impact Assessment* ne détaille pas le poids de chaque question dans le calcul du pointage final. Certes, il est possible de voir si la question associée à chaque concept a une valeur basse, moyenne ou élevée ou n'est tout simplement pas comptabilisée, mais le pointage n'est pas détaillé au-delà des quatre thèmes. La comptabilisation du score demeure donc quelque peu opaque et dépend du normalisateur.

La disponibilité seulement en anglais de la plupart des documents peut limiter l'adoption de la norme en contexte québécois. Certes, le cabinet Utopies en France offre certains outils en français, mais le B Lab canadien réfère majoritairement à des documents anglais, exception faite de quelques traductions en français (Utopies, s. d. et B Corporation, s. d.g.).

Certaines données manquantes empêchent parfois les entreprises d'obtenir le pointage associé à une question. Par exemple, Dominic Tremblay, président de l'agence Tux, mentionne qu'il s'avère impossible pour son entreprise de répondre à la question associée au salaire de subsistance, car la donnée n'est pas disponible pour Montréal où est localisée son entreprise. (Bérard, 2017, 14 novembre).

De plus, en contexte québécois, la question énergétique peut s'avérer discutable. Tel que le mentionne Dominic Tremblay, l'hydroélectricité produite au Québec ne constitue pas une énergie renouvelable selon B Corp vu la construction de barrages qu'elle nécessite. Ainsi, la norme n'accorde

aucun point pour l'utilisation d'énergie renouvelable en contexte québécois. (Bérard, 2017, 14 novembre).

## **4.2. BNQ 21000**

Le 4 avril 2011, le MDEIE inaugurerait la norme BNQ 21000. Cette norme visait à appuyer la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* dans l'atteinte de son objectif d'adoption d'une démarche de développement durable par plus de 20 % des entreprises québécoises. (BNQ, s. d.b.)

« L'approche BNQ 21000 propose un guide normatif (Norme BNQ 21000) et une méthodologie d'application (Méthode BNQ 21000) et a pour but de guider et d'outiller les organisations de tous types dans l'adoption progressive des pratiques de gestion durable, ainsi que d'aider à formaliser un dialogue avec leurs multiples parties prenantes. » (BNQ, s. d.c.).

La norme prend en compte les seize principes de la LDD. De plus, la norme BNQ 21000 tient d'autres référentiels internationaux reconnus que sont ISO 26000, le guide SD 21000 de l'Association française de normalisation (AFNOR), les lignes directrices de la GRI et les principes du Pacte mondial des Nations Unies. (BNQ 21 000, s. d.d.)

### **4.2.1. Démarche**

La démarche intègre sept étapes pour accompagner les organisations dont l'objectif « est de construire peu à peu une culture organisationnelle intégrée, consciente des enjeux de développement durable qui la touche » (BNQ, s. d.e.). La succession de cycle de réalisation de la démarche assure que l'entreprise procède à un processus d'amélioration continue et qu'elle progresse dans l'atteinte de niveaux de maturité supérieurs relatifs aux 21 enjeux de la norme. Généralement, une période variant de 10 à 15 mois se montrer nécessaire pour compléter une première itération (BNQ, s.d.e.).

La figure 4.1 illustre d'ailleurs la démarche de développement durable proposé par la Méthode BNQ 21000.

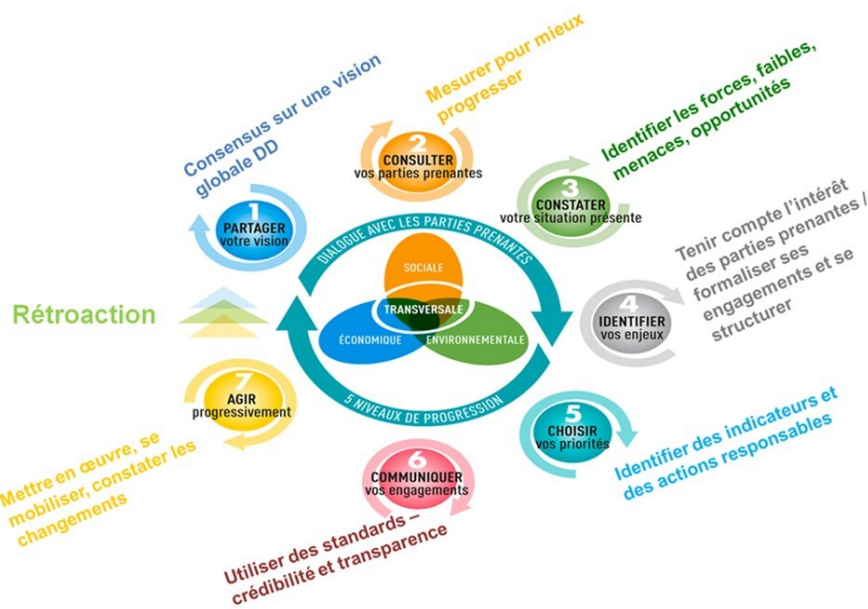


Figure 4.1 Sept étapes de la Méthode BNQ 21000 (tiré de BNQ 21000, s. d.f.)

La consultation constitue un élément essentiel de la démarche et s’effectue tout au long des sept étapes qui sont décrites dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 Étapes de réalisation de la Méthode BNQ 21000 (inspiré de Cadieux et Dion, 2012)

Étapes	Objectifs	Étapes à réaliser
Partager votre vision	Faire cheminer la gouvernance dans des conditions de réussite du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire consensus sur la vision</li> <li>• Réaliser l’auto-évaluation de l’organisation</li> <li>• Déterminer le périmètre interne</li> <li>• Communiquer le projet</li> </ul>
Consulter vos parties prenantes	Intégrer les parties prenantes dans la démarche en tenant compte de leurs besoins et attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier vos parties prenantes</li> <li>• Réaliser la consultation</li> </ul>
Constater votre situation présente	Dresser un portrait global de la situation de l’entreprise au niveau du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparer les résultats</li> <li>• Constater les faits saillants</li> </ul>
Identifier vos enjeux	Établir les enjeux prioritaires sur lesquels l’organisation devrait agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire consensus sur les enjeux prioritaires</li> <li>• Identifier les employés clés</li> <li>• Établir la politique de développement durable</li> </ul>
Choisir vos priorités	Identifier les actions prioritaires et donner les ressources et la structure nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cibler et planifier les actions</li> <li>• Mettre en place un système de suivi</li> </ul>
Communiquer vos engagements	Divulguer toute documentation attestant de l’engagement de l’entreprise (ex. : politique de développement durable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finaliser la politique de développement durable</li> <li>• Élaborer votre stratégie de communication</li> <li>• Élaborer vos outils de communication</li> </ul>
Agir progressivement	Assurer le bon déroulement du plan d’action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre</li> <li>• Faire le bilan</li> </ul>

L'approche compte donc sept étapes au travers desquelles l'entreprise doit progresser pour améliorer sa gestion du développement durable. Ce processus peut ainsi être répété de manière récurrente afin de demeurer dans l'optique d'amélioration continue.

#### 4.2.2. Enjeux et principes

La norme BNQ 21000 propose 21 enjeux autour desquels l'organisation doit orienter sa démarche de développement durable. Ces 21 enjeux sont eux-mêmes classés selon quatre thématiques différentes : transversale, environnementale, économique et sociale.

Le tableau 4.4 présente les 21 enjeux de la norme BNQ 21000 en fonction des quatre thématiques.

**Tableau 4.4 Enjeux de la norme BNQ 21000 par thématique** (tiré de Cadieux et Dion, 2012)

Thématiques	Enjeux
Transversale	Vision, mission et valeurs
	Stratégie de l'organisation
	Éthique des affaires
	Responsabilité sur les produits et services
	Gouvernance
Économique	Contrôle de la rentabilité
	Pérennité de l'organisation
	Pratiques d'investissements
	Pratiques d'achat ou approvisionnement
	Impact sur le développement local
Sociale	Conditions de travail
	Développement des compétences
	Participation de relations de travail
	Équité
	Santé et sécurité au travail
Environnementale	Gestion des matières résiduelles
	Gestion de l'énergie
	Gestion de l'eau
	Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES)
	Gestion d'autres pollutions
	Gestion de l'impact de l'environnement local

Aucun indicateur n'est associé à chacun des enjeux. La démarche propose plutôt d'évaluer l'entreprise en fonction de cinq niveaux de maturité associés au développement durable présentés dans le tableau 4.5.

**Tableau 4.5 Niveaux de maturité de la norme BNQ 21000** (tiré de BNQ 21000, s. d.g.)

Niveau de maturité	Description
1	L'organisation n'a pas encore amorcé de réflexion sur l'enjeu
2	L'organisation a amorcé une réflexion (en développement)
3	L'organisation a intégré des pratiques de gestion (en vigueur)
4	L'organisation cherche à se distinguer de son secteur (proactif)
5	L'organisation est la référence dans l'industrie (c'est sa façon de faire les affaires qui est la plus reconnue)

La plupart des entreprises ne dépasseront guère des niveaux de maturité de deux lors du diagnostic de développement durable initial. Toutefois, l'objectif est de progresser pour atteindre des niveaux supérieurs et tendre à une plus grande durabilité (Cadieux et Dion, 2012).

#### **4.2.3. Avantages et limites**

La norme présente une grande flexibilité par rapport à d'autres approches de développement durable.

« Étant donné que l'approche BNQ 21000 est volontaire et axée sur les recommandations, elle peut être adaptée à tous les contextes et types d'organisation, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. Devant un tel éventail d'organisations susceptibles d'utiliser l'approche, les utilisateurs de l'approche peuvent décider de s'y référer en totalité ou en partie. Elle a donc un aspect modulable qui devient avantageux pour les organisations. Celles-ci peuvent décider de se référer à des sections et outils de la démarche et de progresser en fonction des étapes de mise en œuvre suggérées d'après leur contexte organisationnel. » (Thibault, 2017, p.10).

La norme se veut une approche de gestion du développement durable (J. Cadieux, conversation, 31 janvier 2018). Elle vise ainsi la progression des entreprises à l'égard du développement durable et non pas l'atteinte d'un niveau défini de performances (J. Cadieux, conversation, 31 janvier 2018). La démarche permet plutôt aux entreprises d'établir un plan d'action afin d'obtenir des gains sociaux et environnementaux (Cadieux, 2013).

La norme, prenant en compte les principes de la LDD, est directement ancrée dans le contexte québécois (J. Cadieux, 31 janvier 2018). Ainsi, on n'y retrouve pas d'enjeux qui pourraient être jugés moins pertinents par bon nombre d'entreprises québécoises comme le travail forcé par exemple. Toutefois, le rayonnement de la norme BNQ 21000 ne dépasse pas les frontières du Québec (H. Najlaoui, conversation, 16 janvier 2018). De plus, même en sol québécois, la norme peine à se faire connaître en dehors du réseau des différents spécialistes en développement durable (H. Najlaoui, 16 janvier 2018).

L'un des principaux avantages de la méthode est qu'elle offre plusieurs outils de soutien pouvant être employés (grilles d'auto-évaluation, tableau de bord, questionnaires manuels pour les parties prenantes). Toutefois, la multiplicité des outils et l'absence de priorisation face à ces outils peuvent nuire à leur adoption, les organisations ne sachant lesquels utiliser en premier.

Évidemment, la norme BNQ21000 propose une démarche et n'aboutit pas à une certification (Cadieux et Dion, 2012). Si l'absence de certification permet une plus grande flexibilité dans son application, elle peut toutefois représenter une lacune pour certaines organisations. Une certification en développement durable peut contribuer à améliorer l'image de marque de l'organisation, ce qui est recherché par les entreprises.

La norme BNQ 21000 recommande un accompagnement personnalisé « souvent à l'aide d'un consultant expert » (Cadieux et Dion, 2012, p.566). Dans un contexte de PME où les ressources financières sont limitées, le recours à un consultant peut certainement constituer un frein. Une PME qui désirerait tout de même aller de l'avant sans expertise externe pourrait éprouver certaines difficultés de compréhension face au langage employé dans les documents de support et les outils.

« Par exemple, les énoncés pour identifier les niveaux de maturité utilisent un langage académique dont des concepts complexes qui nécessitent des études dans le domaine. Le langage utilisé ne serait pas suffisamment représentatif de la réalité ni du langage des entreprises, particulièrement des petites et moyennes organisations. » (Thibault, 2017, p.16).

#### **4.3. Global Reporting Initiative**

La GRI a vu le jour en 1997 (E-RSE, s. d. et Willis 2013). La *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)* constatait alors que les entreprises souhaitaient de plus en plus divulguer leurs performances environnementales et sociales, mais que les rapports produits montraient peu de rigueur et que l'abondance de démarches et de normes ne facilitait pas la tâche (Willis, 2003). En s'associant avec le PNUE, le CERES a donc décidé de développer des lignes directrices pour établir « un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. » (E-RSE, s. d.). Ainsi, les lignes directrices touchent autant aux performances économiques et sociales qu'environnementales (E-RSE, s. d.).

Les lignes directrices de la GRI ont donc été publiées pour la première fois en 2000 et ont subi une série de révisions, pour aboutir à la forme actuelle, nommée normes SRS (*GRI Sustainability Reporting*

Standards) (E-RSE, s. d. et Willaert, 2016). Ces lignes servent à de nombreuses entreprises et organisations pour effectuer leur reddition de compte. Toutefois, il ne s’agit pas, à proprement parler, d’un outil de diagnostic et d’implantation d’une démarche de développement durable.

#### 4.3.1. Démarche

Les lignes directrices se présentent depuis 2016 sous la forme de normes SRS de la GRI. « L’ensemble de [normes SRS] inclut maintenant trois [normes SRS] universel[le]s [série GRI 100], applicables à toutes les organisations et 33 [normes SRS] spécifiques [séries GRI 200, 300 et 400] à certains éléments organisés en catégorie économique, environnementale et sociale » (traduction libre de Buck et Reinhart, 2016).

La figure 4.2 schématise la démarche prônée par la GRI pour l’utilisation de l’ensemble des normes SRS

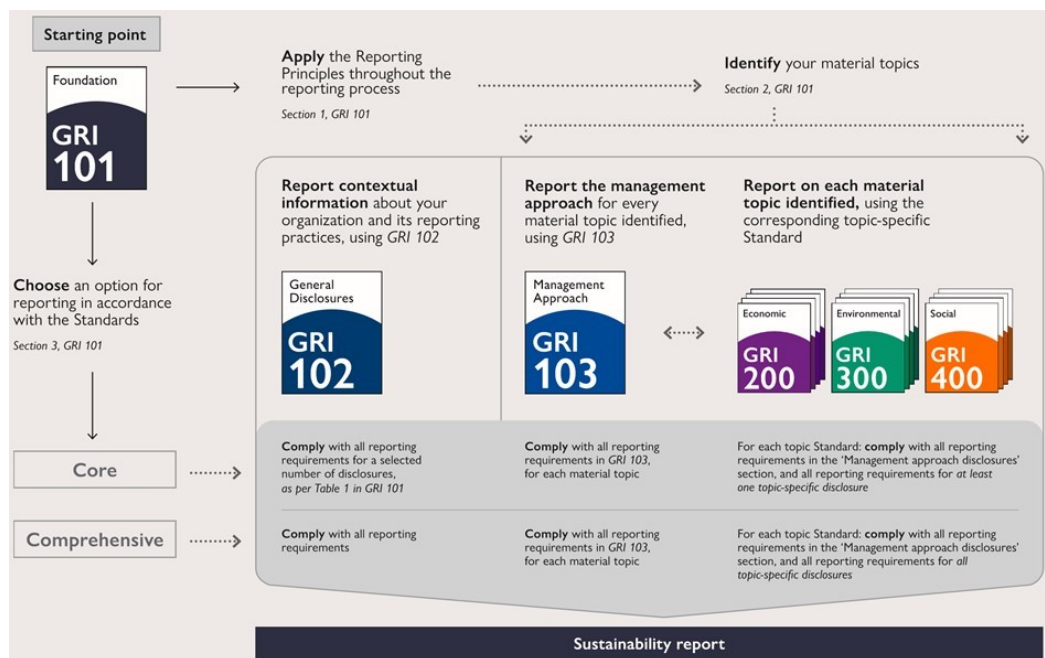


Figure 4.2 Méthode de reddition de compte SRS de la GRI (tiré de GRI, s. d.a)

La GRI exige de toutes les organisations qui préparent un rapport de développement durable de divulguer certains éléments généraux d’information selon le standard GRI 102 et d’autres éléments concernant l’approche de management selon le standard GRI 103 (GRI, s. d.a.). Toutefois, selon l’option de conformité choisie, *core* ou *comprehensive*, les éléments à divulguer différeront. L’approche *comprehensive* offre un degré plus élevé d’application des normes SRS que l’approche *core* (GRI, 2015a).



Les 33 normes SRS spécifiques relèvent de trois catégories. Comparativement aux versions antérieures, les normes SRS offrent une structure modulaire plus facile à comprendre et un format avec des exigences plus claires. En effet, chaque standard se divise maintenant en exigences, en recommandations et en conseils d'application. Les exigences correspondent à ce que l'organisation doit produire, les recommandations à ce qu'elle devrait produire et les conseils d'application à la façon de faire. Ils offrent également une plus grande flexibilité, favorisant ainsi la reddition de compte auprès des PME. (Buck et Reinhart, 2016)

Pour préparer un rapport en accord avec les lignes directrices de la GRI, des principes de contenu et des principes de qualité doivent être impérativement appliqués. Ces principes assurent tout simplement la transparence du processus de reddition de compte. (GRI, 2015a)

Les principes de contenu visent à déterminer le contenu à inclure dans le rapport en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes ainsi que des impacts et des activités de l'organisation. Le tableau 4.6 présente ces principes de contenu ainsi que leur définition. (GRI, 2015b)

**Tableau 4.6 Principes de contenu des normes SRS de la GRI (tiré de GRI, 2015b)**

<b>Principes</b>	<b>Définitions</b>
Implication des parties prenantes	L'organisation doit identifier ses parties prenantes et expliquer comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes.
Contexte du développement durable	Le rapport doit présenter la performance de l'organisation dans le contexte plus large du développement durable.
Pertinence	Le rapport doit porter sur les aspects qui : soit reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels de l'organisation ; soit influent de manière significative sur les évaluations et décisions des parties prenantes.
Exhaustivité	Le rapport doit suffisamment aborder les aspects pertinents et leurs Périmètres afin de refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels et permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation sur la période de reddition de compte.

Les principes de qualité réfèrent évidemment à la qualité de l'information communiquée. Grâce à ces derniers, les parties prenantes peuvent « évaluer avec justesse et légitimité la performance de l'organisation et de prendre les mesures appropriées » (GRI, 2015b, p.8). Le tableau 4.7 présente ces principes de qualité ainsi que leur définition.

**Tableau 4.7 Principes de qualité de la GRI (tiré de GRI, 2015b)**

Principes	Définitions
Équilibre	Le rapport doit refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation afin de permettre une appréciation juste de sa performance globale
Comparabilité	L'organisation doit choisir, compiler et rapporter les informations de façon cohérente. La présentation des informations communiquées doit permettre aux parties prenantes d'analyser les changements survenus dans la performance de l'organisation au fil du temps et de la comparer avec celle d'autres organisations.
Précision	Les informations communiquées doivent être suffisamment précises et détaillées pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation.
Ponctualité	L'organisation doit publier son rapport à intervalles réguliers. Ainsi, les informations sont disponibles à temps pour que les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées.

#### 4.3.2. Enjeux et principes

Les lignes directrices reposent sur une soixantaine d'indicateurs généraux et environ 80 indicateurs spécifiques associés aux catégories économiques, environnementales et sociales. Ces indicateurs réfèrent évidemment aux éléments de divulgation exigés par la GRI. (Salathé-Beaulieu, Bouchard, Gruet et Léonard, 2017)

Le tableau 4.8 présente, pour les catégories économique, environnementale et sociale, les éléments de divulgation spécifiques que la norme exige et exclut les éléments généraux d'information.

**Tableau 4.8 Catégories et éléments de divulgation spécifique associés aux normes SRS de la GRI (tiré de GRI, s. d.b.)**

Catégories	Sous-catégories	Aspects
Économie		Performance économique
		Présence sur le marché
		Impacts économiques indirects
		Pratiques d'achats
Environnement		Matières
		Énergie
		Eau
		Biodiversité
		Émissions
		Effluents et déchets
		Produits et services
		Conformité
		Transport
		Généralités
		Évaluation environnementale des fournisseurs
		Mécanismes de règlement des griefs environnementaux

**Tableau 4.8 Catégories et éléments de divulgation spécifique associés aux normes SRS de la GRI**  
(tiré de GRI, s. d.b.) (suite)

Catégories	Sous-catégories	Aspects
Social	Pratiques en matière d'emploi et de travail décent	Emploi
		Relations employés/employeurs
		Santé et sécurité au travail
		Formation et éducation
		Diversité et égalité des chances
		Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes
		Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs
		Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi
	Droits de l'Homme	Investissements
		Non-discrimination
		Liberté syndicale et droit de négociations collectives
		Travail des enfants
		Travail forcé ou obligatoire
		Pratiques en matière de sécurité
		Droits des peuples autochtones
		Évaluation
		Évaluation du respect des droits de l'Homme chez les fournisseurs
		Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux droits de l'Homme
	Société	Communautés locales
		Lutte contre la corruption
		Politiques publiques
		Comportement anticoncurrentiel
		Conformité
		Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société
		Mécanismes de règlements des griefs relatifs à l'impact sur les sociétés
	Responsabilité liée aux produits	Santé et sécurité des consommateurs
		Étiquetage des produits et services
		Communication et marketing
		Vie privée des clients
		Conformité

Le tableau 4.8 montre la prépondérance des éléments de divulgation étant associés à la catégorie sociale. De l'autre côté, la catégorie économique comporte un nombre limité d'éléments de divulgation. En effet, « la dimension économique du développement durable se rapporte aux impacts de l'organisation sur les conditions économiques de ses parties prenantes et sur les systèmes économiques aux niveaux local, national et mondial. Elle n'est pas axée sur la situation financière de l'organisation » (GRI, 2015b, p.4).

Un ou plusieurs indicateurs peuvent être associés à chacun des aspects du tableau 4.8. Ces indicateurs sont présentés au tableau A.2 de l'annexe 2.

#### **4.3.3. Avantages et limites**

Le référentiel de la GRI se veut un processus rigoureux de reddition de compte et permet l'atteinte d'un niveau élevé de standardisation. Il s'avère donc facile de comparer les éléments de divulgation d'une organisation à l'autre. Cette standardisation permet également le développement d'une expertise mondiale par rapport au référentiel. Le fait que le référentiel s'appuie sur d'autres normes internationales reconnues vient également contribuer à renforcer cette expertise (Salathé-Beaulieu, Bouchard et al., 2017).

Toutefois, puisqu'il s'agit d'un référentiel standardisé pour une application internationale, plusieurs critères proposés par la GRI se montrent peu utiles pour les organisations québécoises. À titre d'exemple, les organisations québécoises n'auront probablement pas recours au standard 408 qui porte sur le travail des enfants. (Salathé-Beaulieu et al., 2017).

Le référentiel jouit évidemment d'une réputation internationale avec un réseau de 600 entreprises participantes et la traduction en plusieurs langues (GRI, s. d.c.) Plus de 93 % des plus grandes entreprises de la planète effectuent leur reddition de compte selon le référentiel de la GRI. (GRI, 2016). Toutefois, son adoption est très limitée au niveau des PME, puisque seulement 10 % de l'ensemble des rapports produits selon la GRI sont faits par des PME (GRI, 2016). Ce taux dénote plutôt une faible adoption du développement durable par les PME de manière générale, et non pas une faible adoption de la GRI par les PME (H. Najlaoui, conversation, 16 janvier 2018).

La GRI place également l'ensemble des parties prenantes au centre de la démarche, ce qui constitue évidemment une force du référentiel. Ces dernières doivent être consultées pour déterminer les éléments pertinents à divulguer, et ce, dès le début de la démarche. Les parties prenantes exercent certainement un pouvoir d'influence dans la détermination des enjeux de l'entreprise et sur lesquels les éléments de divulgation porteront (GRI, 2015b). Toutefois, cette consultation de l'ensemble des parties prenantes peut se montrer peu pertinente pour une PME débutante en développement durable qui gagnerait davantage à axer ses efforts sur ses parties prenantes internes (J. Cadieux, conversation, 31 janvier 2018).

Les entreprises de petite taille peuvent trouver complexe la reddition de compte selon la méthode proposée par la GRI. La quantité d'informations à colliger peut nécessiter un investissement de temps important et constituer un réel frein pour les PME (J. Cadieux, conversation, 31 janvier 2018).

Toutefois, les PME peuvent tout de même s'inspirer de la GRI pour effectuer leur reddition de compte en ne sélectionnant que les indicateurs les plus pertinents à leurs entreprises, sans pour autant avoir à suivre l'une ou l'autre des options de conformité (H. Najlaoui, conversation, 16 janvier 2018). D'ailleurs, la migration vers les normes SRS de la GRI visait une plus grande souplesse d'utilisation pour les entreprises, dont les PME (GRI, 2015b).

Une PME qui désire faire sa reddition de compte en fonction des normes SRS de la GRI peut difficilement le faire sans avoir recours à un expert externe, ce qui constitue évidemment un frein. En effet,

« ce référentiel n'est pas destiné à concevoir un résultat global ou à produire des indicateurs intégrés de soutenabilité (de développement durable), mais à fournir une batterie plus ou moins exploitable de grandeurs quantifiables, dont la construction et la pertinence (et les conflits sous-jacents à cette construction) sont laissées aux mains d'experts [...]. » (Rambaud, 2016).

Finalement, le référentiel de la GRI concerne la reddition de compte en matière de développement durable et ne constitue pas une approche de développement durable pour les entreprises. Ainsi, la GRI répond difficilement aux besoins des PME, particulièrement celles qui débutent, et qui seraient mieux servies par une approche de gestion de développement durable (J. Cadieux, conversation, 31 janvier 2018).

## **5. OUTIL DE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN PME**

Le chapitre 5 décrit l'outil de pilotage du développement durable en PME développé dans le cadre du présent essai. Dès le choix du sujet de l'essai, la création d'un outil de pilotage du développement durable s'est imposée puisque les PME disposent de peu de ressources pour mesurer leurs performances du développement durable (Bergeron et al., 2014). De plus,

« à défaut de pilotage, il y aura tôt ou tard, faute de rétroaction structurée, un impact sur la qualité de la réflexion stratégique, sur la fixation d'objectifs réalistes et sur la focalisation des efforts de l'entreprise sur les actions prioritaires, qu'il y ait considération ou non de [développement durable]. » (Bergeron et al., 2014).

Ainsi, la méthodologie de construction de l'outil est d'abord exposée. D'ailleurs, l'outil est largement inspiré des trois référentiels analysés dans le précédent chapitre, soit les normes B Corp, BNQ 21000 et SRS de la GRI. Par la suite, le guide d'utilisation de l'outil est présenté.

### **5.1. Méthodologie de construction de l'outil**

La présente section traite des thèmes, des aspects de développement durable ainsi que des indicateurs sélectionnés. Elle justifie également le choix du tableau de bord et des infographies.

#### **5.1.1. Sélection des thèmes**

Afin de créer l'outil, quatre grands thèmes ont été sélectionnés : Employés, Communauté, Environnement et Gouvernance. Chaque grand thème a ensuite été l'objet d'un tableau de bord distinct.

La gouvernance a également constitué un thème en soi, car elle est indispensable au processus de développement durable. D'ailleurs, la gouvernance est un thème récurrent dans les trois référentiels analysés. La gouvernance permet un processus de décisions impliquant les différents acteurs associés dans une perspective de bien commun. (Saint-Aubin-de-Médoc, s. d.)

L'environnement se trouve au cœur du développement durable. Encore une fois, il s'agit d'un thème récurrent pour les trois référentiels de développement durable analysés. En effet, le support écologique doit impérativement être préservé, car il assure un nombre incalculable de services écologiques. S'il est mis en péril, les autres formes de développement cesseront immédiatement. (Saint-Aubin-de-Médoc, s. d. et Sébastien et Brodhag, 2004)

La sphère sociale a été scindée en deux thèmes soit les employés et la communauté en s'inspirant de la norme B Corp. Puisque les employés constituent la principale partie prenante interne d'une entreprise, un thème individuel leur a été consacré. Puis, la communauté constitue un autre thème sélectionné. En effet, l'image de marque étant souvent citée comme l'un des principaux bénéfices d'une démarche de développement durable, il apparaissait logique de faire de la communauté un thème à part, puisqu'il s'agit d'une des principales parties prenantes externes influencées par cette image de marque.

La sphère économique, très largement utilisée dans la définition du développement durable, n'a pas fait l'objet d'un thème à part, car les données économiques se retrouvent liées aux autres thèmes. Par exemple, si l'on s'attarde aux conditions de travail des employés, on ne peut faire abstraction des salaires de ces derniers. De plus, il faut se rappeler que l'économie n'est qu'au service des êtres humains.

#### **5.1.2. Sélection des enjeux prioritaires pour la PME**

Le mesurage de la performance du développement durable est intrinsèquement relié à la priorisation, propre à chaque entreprise, des éléments devant être mesurés. Ainsi, l'auteure s'est attardée à déterminer les aspects du développement durable les plus pertinents au contexte d'une PME et les plus susceptibles d'être intégrés à un tableau de bord. Parmi tous les aspects de développement durable représentés dans l'outil, l'entreprise n'en utilisera qu'un certain nombre selon ses priorités, lesquelles seront associées aux impacts les plus significatifs.

La sélection des aspects du développement durable s'est basée principalement sur les 21 enjeux de développement durable de la norme BNQ 21000, en complétant avec plusieurs éléments de la norme B Corp.

Les aspects du développement durable ont été sélectionnés en considérant les enjeux associés aux PME selon six fonctions d'entreprise présentées à la section 2.1. Cela a permis de choisir les aspects du développement durable répondant le mieux aux besoins des entreprises, et donc, les plus susceptibles de les engager à long terme dans une démarche de développement durable. Ainsi, le tableau 5.1 détaille les aspects du développement durable sélectionnés de l'outil.

**Tableau 5.1 Aspects du développement durable de l’outil et principaux enjeux par thème**

<b>Thèmes</b>	<b>Aspects du développement durable</b>	<b>Principaux enjeux des PME</b>
Gouvernance	Mission, vision et valeurs	Planification à long terme, clarification de l’orientation stratégique de l’entreprise
	Équité et égalité	Amélioration de l’engagement des employés
	Comité de développement durable	Amélioration de l’engagement des employés
Environnement	Gestion des matières résiduelles	Gestion des coûts, amélioration de la productivité
	Émissions de GES	
	Gestion de l’eau	
	Gestion de l’énergie	
	Responsabilité sur les produits et services	Augmentation du nombre de clients potentiels, transformation des clients potentiels en clients confirmés, mise en place de meilleurs réseaux, alliances et partenariats
Employés	Compétences des employés	Amélioration des compétences des employés, amélioration du rendement des employés, évaluation du rendement des employés, rétention des travailleurs qualifiés
	Santé des employés	Amélioration de la productivité des employés, rétention des travailleurs qualifiés
	Sécurité des employés	Amélioration de la productivité des employés, rétention des travailleurs qualifiés
Communauté	Bénévolat et mécénat	Amélioration de l’engagement des employés
	Fournisseurs locaux	Mise en place de meilleurs réseaux, alliances et partenariats
	Inclusion	Amélioration de l’engagement des employés

Certains des aspects du développement durable ont été scindés en sous-aspects pour mieux cerner les performances. Par exemple, en ce qui a trait à la responsabilité sur les produits et services, l’outil s’attarde plus précisément à l’analyse de cycle de vie, à l’approvisionnement responsable et à l’écoconception. Ces sous-aspects seront présentés au tableau 5.2.

### **5.1.3. Sélection des indicateurs de performance**

Pour chacun des aspects de développement durable, il a ensuite fallu déterminer quels indicateurs utiliser pour mesurer la performance. En ce sens, la GRI a constitué le référentiel de base. En effet, les



indicateurs de la GRI sont reconnus pour leur qualité et répondent définitivement aux critères SMARTER. Dans un contexte de PME, les indicateurs sélectionnés doivent permettre de dresser un portrait de la progression des performances en matière de développement durable tout en nécessitant un temps raisonnable pour colliger les informations requises. De plus, les indicateurs ont été établis en gardant en tête qu'il s'agissait d'organisations plus novices en matière de développement durable.

Pour chaque aspect du développement durable, au moins un indicateur de développement durable a été identifié, pour un total de 31 indicateurs. Le tableau 5.2 décrit d'ailleurs l'ensemble des indicateurs ainsi que les méthodes de calcul associées.

**Tableau 5.2 Description des indicateurs et méthodes de calculs**

Aspects du développement durable	Sous-aspects du développement durable	Indicateur et description	Démarche de calculs
Mission, vision et valeurs	Mission	Énoncé clair qui exprime la raison d'être de l'entreprise, précise les produits ou services offerts et décrit le caractère distinctif de l'entreprise. (ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation [MESI], s. d.)	Aucun calcul associé
	Vision	« La vision est une image nette du futur. Elle définit où l'entreprise veut aller et les objectifs qu'elle veut atteindre. » (MESI, s. d.).	Aucun calcul associé
	Valeurs	« Les valeurs sont un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise. » (MESI, s.d.).	Aucun calcul associé
Équité et égalité	Égalité des structures	<u>Distribution de structure de gouvernance</u> Nombre de femmes et d'hommes siégeant au sein de la plus haute structure de gouvernance	Faire le compte du nombre de femmes et d'hommes au sein de la plus haute structure de gouvernance de l'entreprise
	Salaire de subsistance	<u>Proportion d'employés au-dessus du salaire de subsistance</u> Pourcentage des employés de l'entreprise dont le salaire dépasse le salaire de subsistance	Déterminer le salaire de subsistance en fonction de l'année et de la localisation géographique en se référant aux données de l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS) (IRIS, 2015) Effectuer le calcul suivant : $\frac{\text{Nombre d'employés au-dessus du salaire de subsistance}}{\text{Nombre total d'employés}}$
	Rémunération des dirigeants	Ratio entre le salaire annuel le plus élevé et le salaire annuel le plus bas	Effectuer le calcul suivant : $\frac{\text{Salaire annuel le plus élevé (\$)}}{\text{Salaire annuel le plus bas (\$)}}$
Comité de développement durable		Nombre d'employés présents à chaque rencontre du comité sur une base annuelle	Dénombrer les employés présents grâce aux comptes rendus de rencontres
		Fréquence annuelle de rencontres du comité de développement durable sur une base annuelle	Dénombrer les comptes rendus de rencontres du comité sur une base annuelle

**Tableau 5.2 Description des indicateurs et méthodes de calculs (suite)**

Aspects du développement durable	Sous-aspects du développement durable	Indicateur et description	Démarche de calculs
		Nombre de rencontres d'information concernant le développement durable tenues sur une base annuelle	Dénombrer les rencontres d'information concernant le développement durable tenues annuellement
Gestion des matières résiduelles		Quantité de déchets envoyés à l'enfouissement sur une base annuelle	Compiler le nombre de tonnes métriques de déchets facturés sur une base annuelle
		<u>Taux de récupération</u> Pourcentage de matières recyclables collectées par rapport au total des déchets produits sur une base annuelle	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières recyclables facturées}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets facturées} + \text{Nombre de tonnes métriques de matières recyclables facturées}}$
		Quantité de compost produit sur une base annuelle	Compiler le nombre de kilogrammes de compost produit sur une base annuelle
Émissions de GES		Quantité de GES émis pour les activités de l'entreprise sur une base annuelle	Compiler du nombre de tonnes de GES émis pour les activités de l'entreprise sur une base annuelle
Gestion de l'eau	Consommation d'eau	Quantité d'eau consommée sur une base annuelle	Déterminer le volume d'eau consommée sur une base annuelle selon le compteur d'eau
	Rejets d'eau	Quantité d'eau rejetée sur une base annuelle	Déterminer le volume d'eau consommée sur une base annuelle selon le compteur d'eau de l'unité de traitement
	Contamination de l'eau	Taux de rejets du polluant X dans l'eau	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Quantité totale du polluant X rejeté}}{\text{Volume d'eau consommé selon le compteur d'eau}}$
Gestion de l'énergie	Consommation d'électricité	Consommation d'électricité sur une base annuelle	Compiler la quantité de kilowattheures facturée à l'entreprise sur une base annuelle
	Consommation de gaz naturel	Consommation de gaz naturel sur une base annuelle	Compiler le volume de gaz naturel facturé à l'entreprise sur une base annuelle
	Transport	Consommation d'essence des camions de la flotte	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Volume total d'essence consommée par la flotte de camions}}{\text{Kilométrage total parcouru par la flotte de camions}}$
Responsabilité sur les produits et services	Analyse de cycle de vie	Nombre de produits pour lesquels une analyse de cycle de vie simplifiée a été réalisée	Compiler le nombre de produits pour lesquels une analyse de cycle de vie simplifiée a été réalisée
	Analyse de cycle de vie	Pourcentage de complétion de l'analyse de cycle de vie simplifiée	Évaluer le pourcentage de complétion de l'analyse de cycle de vie simplifiée pour un produit donné

Tableau 5.2 Description des indicateurs et méthodes de calculs (suite)

Aspects du développement durable	Sous-aspects du développement durable	Indicateur et description	Démarche de calculs
	Écoconception	Pourcentage de matériaux renouvelables utilisés dans les produits	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Poids (ou volume) de matériaux renouvelables inclus dans le produit}}{\text{Poids (ou volume) total du produit}}$
	Éconception	Pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans les produits	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Poids (ou volume) de matériaux recyclés inclus dans le produit}}{\text{Poids (ou volume) total du produit}}$
	Approvisionnement responsable	Nombre de critères de développement durable intégrés aux offres d'achat	Faire le compte du nombre de critères de développement durable intégrés aux offres d'achat
Compétences des employés	Formation	Nombre d'heures de formation par employé par année	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Nombre d'heures totales de formation reçues par les employés de l'entreprise}}{\text{Nombre total d'employés}}$
	Évaluation	Pourcentage des employés ayant reçu une évaluation du développement	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Nombre d'employés ayant reçu une évaluation du développement}}{\text{Nombre total d'employés}}$
Santé des employés		Taux d'absentéisme	Effectuer le calcul suivant : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absences de la période}}{\text{Nombre d'heures de travail en théorie sur la période}}$
Sécurité des employés	Accidents de travail	Nombre d'accidents de travail par an	Dénombrer les accidents (outre les blessures mineures) de travail sur une base annuelle
Bénévolat et mécénat	Bénévolat	Nombre d'heures de bénévolat par année par employé	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Nombre total d'heures de bénévolat pour l'ensemble des employés}}{\text{Nombre d'employés}}$
	Mécénat	Dons annuels à des organismes de charité	Compiler les montants en dons offerts à des organismes de charité
Fournisseurs locaux		Nombre de fournisseurs situés dans un rayon de moins de 250 km	Dénombrer le nombre de fournisseurs situés dans un rayon de 250 km
		Proportion d'achat local	Effectuer le calcul suivant sur une base annuelle : $\frac{\text{Montant des achats effectués chez des fournisseurs locaux}}{\text{Montant total des achats}}$

**Tableau 5.2 Description des indicateurs et méthodes de calculs (suite)**

Aspects du développement durable	Sous-aspects du développement durable	Indicateur et description	Démarche de calculs
Inclusion		Nombre d'employés à statut particulier (minorité visible, handicapés, etc.)	Dénombrer les employés à statut particulier à une date précise

Le tableau 5.2 montre ainsi le détail des indicateurs associés à chaque aspect du développement durable identifiés au tableau 5.1. Aucun indicateur n'est associé à l'aspect du développement durable concernant la mission, la vision et les valeurs. Toutefois, une section de l'outil permet d'inscrire la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise puisque ces dernières se trouvent au cœur de la culture organisationnelle.

L'outil a été conçu de manière à ce que l'utilisateur n'ait qu'à entrer les données brutes associées à chaque indicateur. Ainsi, il n'est pas de la responsabilité de l'utilisateur d'effectuer les calculs puisque l'outil réalise ces calculs automatiquement.

#### 5.1.4. Choix du tableau de bord

Le choix de la représentation graphique de l'outil s'est arrêté à un tableau de bord en format Excel. En effet, un tableau de bord permet à l'utilisateur une visualisation rapide de tout écart par rapport à la cible (Vortex Conseils, 2016).

Le tableau 5.3 justifie en quoi l'outil correspond aux principales caractéristiques du tableau de bord.

**Tableau 5.3 Caractéristiques d'un tableau de bord (inspiré de Vortex Solutions, s. d.b.)**

Caractéristiques	Justification
Message clair	L'outil emploie des indicateurs qui répondent aux enjeux des PME en plus de présenter un visuel qui peut rapidement être interprété.
Objectifs définis	Les objectifs définis sont adaptés au contexte de l'organisation qu'est la PME.
Représentation significative	Les infographies employées permettent de vérifier rapidement la cible à atteindre par rapport à la valeur actuelle où se situe l'entreprise.
Simplicité	Il suffit à l'utilisateur d'entrer les données du tableau principal pour procéder à la mise à jour de l'ensemble des infographies du tableau de bord. Excel s'avère également un logiciel plutôt simple d'emploi.
Dynamisme	Il est recommandé au départ de ne sélectionner qu'un faible nombre d'aspects de développement durable. Ainsi, l'entreprise ne sélectionne au départ que les infographies qu'elle juge pertinentes. Toutefois, l'outil compte 34 infographies qui peuvent être ajoutées en tout temps.

Ainsi, un tableau de bord reste un outil accessible aux PME qui permet d'effectuer un suivi par un simple coup d'œil.

### 5.1.5. Choix des infographies

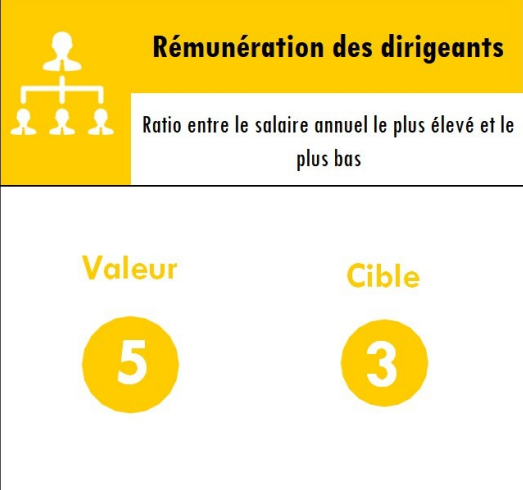
Les documents infographiques se définissent comme une

« représentation visuelle dans laquelle une grande quantité d'informations et de données, textuelles ou numériques, sont condensées en une combinaison d'images et de texte, ce qui permet aux destinataires de saisir rapidement l'essentiel du contenu. Le document infographique peut contenir des diagrammes, des pictogrammes, des dessins ou de courts textes, toujours dans le but de transmettre des idées complexes rapidement et simplement. » (GDT, s. d.c.)

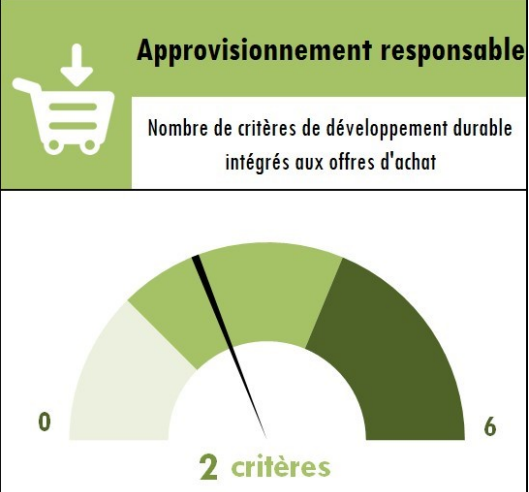

Ainsi, chaque aspect de développement durable a été représenté par une icône permettant d'identifier rapidement le concept concerné. Par la suite, trois types de graphiques ont été créés pour représenter la valeur et la cible de l'indicateur.

Le tableau 5.4 montre la représentation graphique sélectionnée pour différents types d'objectifs ou d'unités.

**Tableau 5.4 Choix des représentations graphiques**

Éléments à représenter	Description de la représentation graphique	Représentation graphique
Réduction	Bulles : Deux bulles sont affichées et leur taille est directement dépendante de la valeur qu'elle représente. La première bulle illustre la valeur actuellement atteinte par l'entreprise alors que l'autre bulle représente la cible que l'entreprise doit atteindre. Il s'avère facile pour l'utilisateur de voir rapidement s'il se rapproche de sa cible, seulement en comparant la taille des deux bulles.	

**Tableau 5.4 Choix des représentations graphiques (suite)**

Éléments à représenter	Description de la représentation graphique	Représentation graphique
Augmentation	Un graphique de type « indicateur de vitesse » est employé. La valeur atteinte par l'entreprise est représentée par une aiguille. Trois zones permettent de visualiser rapidement le niveau d'atteinte de l'entreprise par rapport à son objectif (zone pâle – faiblement atteint, zone intermédiaire – moyennement atteint, zone foncée – atteint).	
Pourcentage	Un cercle représente le pourcentage d'atteinte de l'objectif. Plus ce dernier augmente, plus le contour du cercle se colore.	

Ainsi, les infographies permettent d'identifier rapidement l'aspect du développement durable représenté dans le tableau de bord. De plus, un tableau de bord attrayant peut être utilisé directement par l'entreprise pour être diffusé auprès de toutes ses parties prenantes, comme sur son site web par exemple.

## 5.2. Utilisation de l'outil

L'outil exige tout d'abord la création d'un fichier personnalisé par l'auteur de l'outil. Par la suite, l'utilisateur peut l'employer facilement.

### **5.2.1. Création du fichier personnalisé**

Plusieurs aspects de développement durable ont été représentés dans le tableau de bord. Toutefois, une PME a une « capacité limitée de collecte et d'analyse de données pertinentes en matière de DD ». (Bergeron et al., 2014, p.225). Ainsi, il est recommandé de sélectionner au plus trois aspects de développement durable parmi chaque thème. L'auteure doit ainsi remanier le fichier initial pour le personnaliser à l'entreprise en n'y mettant que les aspects sélectionnés et en ajustant les échelles de certains graphiques.

Évidemment, la sélection des aspects de développement durable de l'entreprise devrait faire partie d'une démarche rigoureuse de développement durable dont l'étape initiale serait un diagnostic. Ainsi, le pilotage de la performance du développement durable peut difficilement être séparé de l'approche globale de la gestion du développement durable en entreprise.

### **5.2.2. Mode d'emploi par l'utilisateur**

Pour l'utilisateur, l'outil demeure plutôt simple à utiliser. Il lui suffit de se rendre à l'onglet « Feuille de performance » et d'y entrer les valeurs actuelles atteintes par l'entreprise dans les cellules surlignées en jaune et d'inscrire les cibles reliées à chaque aspect dans les cellules mauves.

En remplissant le fichier de la manière présentée, l'ensemble des représentations graphiques est automatiquement mis à jour dans les tableaux de bord.

### **5.2.3. Disponibilité de l'outil**

L'outil est disponible auprès de l'auteure sur demande en écrivant à l'adresse courriel suivante : [cberger@ecllo.info](mailto:cberger@ecllo.info).

## **6. CAS D'APPLICATION PRATIQUE DE L'OUTIL**

L'outil destiné au pilotage du développement durable développé dans le cadre de cet essai a fait l'objet d'un cas d'application pratique dans une entreprise manufacturière de moins de 100 employés. Ainsi, ce chapitre décrit ce cas spécifique et présente des pistes d'amélioration de l'outil.

### **6.1. Description du cas d'application pratique**

Tel que mentionné précédemment, le choix de la représentation graphique de l'outil s'est arrêté à un tableau de bord. Ainsi, un tableau de bord a été créé spécifiquement pour une PME de la Montérégie qui fabrique des équipements spécialisés dans la fabrication d'étiquettes autocollantes. L'entreprise emploie actuellement une soixante d'employés.

La création du tableau de bord s'inscrit dans un cadre plus large d'une démarche durable pour cette entreprise. Cette dernière a tout d'abord réalisé un diagnostic de développement durable en vertu de la norme BNQ 21000. Pour chacun des vingt-et-un enjeux de la norme, un niveau de maturité a été déterminé. Par la suite, l'entreprise a établi un plan d'action pour améliorer ses performances à l'égard du développement durable. Ces deux premières étapes ont nécessité environ un trimestre à compléter. Puis, un tableau de bord propre à l'entreprise a été créé. Ce dernier constitue évidemment une suite logique des étapes de diagnostic et de plan d'action puisqu'il permet de faire le suivi des performances de l'entreprise par rapport aux objectifs de son plan d'action.

Dans le cas précis de cette entreprise, puisqu'il s'agissait de la première itération d'un cycle d'une démarche de développement durable, l'entreprise s'est limitée à un tableau de bord de onze indicateurs répartis en quatre thèmes (trois indicateurs « gouvernance », trois indicateurs « environnement », un indicateur « communauté » et quatre indicateurs « employés »). De ces onze indicateurs, neuf infographies étaient déjà présentes dans l'outil, mais deux autres infographies ont dû être créées.

### **6.2. Pistes d'amélioration**

La réalisation de ce cas pratique en entreprise a permis de définir des pistes d'amélioration pour le tableau de bord. Les pistes d'amélioration exposées dans les sections 6.2.1 à 6.2.4 proviennent principalement des avis de l'auteure ainsi que de deux utilisateurs du tableau de bord, soit le dirigeant-propriétaire de l'entreprise ainsi que le directeur de production.



Évidemment, l'outil pourra être bonifié au fil du temps au fur et à mesure qu'il sera employé par des PME et de nouvelles pistes d'amélioration en découleront certainement, le tout, dans une optique d'amélioration continue.

### **6.2.1. Ajout d'un historique de mesure de la performance**

Actuellement, l'outil constitue un tableau de bord ponctuel qui n'intègre pas d'historique de mesure de la performance. En effet, pour chaque indicateur, le tableau de bord présente la valeur actuelle associée à l'indicateur de la période en cours, en plus de la cible que l'entreprise désire atteindre. Toutefois, l'entreprise affirme qu'il s'agit d'une nécessité pour elle de suivre l'évolution de ses performances au fil du temps, autant pour réaligner ses objectifs que pour démontrer l'amélioration de ses performances envers le développement durable à ses employés. Ainsi, afin de pouvoir noter l'amélioration de la performance dans le temps, un graphique d'historique des valeurs de chaque indicateur de performance pourrait être ajouté sous chaque infographie. Ce graphique devrait avoir une présentation ludique, simple, claire et aérée afin de maintenir les caractéristiques visuelles actuelles du tableau de bord.

Toutefois, dans le cas d'une organisation débutante en développement durable, l'ajout d'un historique représente un défi en raison de l'absence de données collectées en amont de la démarche. Ainsi, l'ajout d'un tel historique pourrait intervenir à partir de la seconde itération d'un cycle de développement durable puisqu'il y aurait déjà eu un certain nombre de données collectées.

### **6.2.2. Ajout d'aspects du développement durable**

L'outil aborde quatorze aspects du développement durable avec un total de 31 indicateurs. Les indicateurs ont été sélectionnés en considérant les principaux enjeux des PME identifiés dans cette étude selon quatre thèmes. Toutefois, chaque PME présente des enjeux bien spécifiques et le choix des objectifs du plan d'action dépend grandement de la culture organisationnelle et des valeurs des dirigeants (Labelle et al., 2014). Par exemple, une imprimerie pourrait se trouver plus concernée par la gestion de l'eau que l'entreprise voisine, un atelier d'usinage, et qui préfère s'attarder à la gestion des matières résiduelles (p. ex. : recyclage de l'acier), même si les deux entreprises sont des PME manufacturières. Du côté social, un dirigeant d'entreprise qui n'a pas de difficultés de rétention d'employés pourrait plutôt vouloir viser les aspects de santé ou de sécurité des employés.

Bien que le choix des aspects de développement durable représentés dans l'outil soit basé sur les principaux enjeux des PME, certains aspects propres à chaque PME et son secteur d'activité peuvent ne pas avoir été couverts par l'outil. Ainsi, au fur et à mesure de l'utilisation de l'outil en PME, d'autres aspects du développement pourraient être ajoutés pour constituer une banque plus large d'indicateurs.

### **6.2.3. Rendre l'outil dynamique**

Actuellement, l'auteure crée manuellement le tableau de bord propre à chaque entreprise en y mettant seulement les indicateurs de performance du développement durable issus du plan d'action de l'entreprise. Ainsi, une prochaine étape d'optimisation de l'outil pourrait consister à intégrer de la programmation informatique afin de rendre conviviale l'utilisation de l'outil. Ainsi, un utilisateur pourrait lui-même ajouter ou retirer des indicateurs du tableau de bord. Le tableau de bord pourrait donc évoluer au fil du temps sans que l'auteure ait à intervenir. L'utilisateur serait libre de modifier le tableau de bord pour l'adapter à ses besoins qui évolueront tout au long de la démarche d'amélioration continue en développement durable. Le but serait de rendre l'utilisateur totalement indépendant à la sélection et au retrait des indicateurs.

### **6.2.4. Ajout du thème « Économie »**

De manière générale, le niveau de maîtrise de la performance des entreprises est faible (Meyer, 2016). Ainsi, le choix d'exclure le thème « Économie » visait à sortir la PME du mesurage standard de la performance basée des indicateurs économiques. Toutefois, puisque plusieurs PME ne suivent pas ou peu ce type d'indicateurs, l'outil pourrait être créé pour mesurer également le progrès des performances économiques, permettant d'intégrer la gestion financière quotidienne dans la gestion du développement durable (Lorino, 2003). L'entreprise dans laquelle s'est déroulé le cas pratique a par ailleurs mentionné un grand intérêt à l'ajout du thème « Économie » dans son tableau de bord personnalisé.

## CONCLUSION

L'objectif du présent essai visait la conception d'un outil de pilotage du développement durable adapté aux petites entreprises (moins de 100 employés). Un tel outil s'avère tout à fait pertinent dans un contexte où l'on dénote un manque de connaissances face aux pratiques liées au mesurage de la performance du développement durable au sein des PME.

Une démarche de développement durable doit évidemment permettre de répondre aux enjeux prioritaires des entreprises. Comme vu au chapitre 2, ces enjeux sont nombreux. Du côté de la fonction vente et marketing, on dénote par exemple comme enjeu l'augmentation du nombre de clients potentiels et la transformation de ceux-ci en clients avérés. Par contre, du côté de la fonction finances, on parle plutôt de l'obtention de financement supplémentaire. Évidemment, en ce qui a trait aux ressources humaines, l'embauche et la rétention des employés demeurent au centre des préoccupations. Dans le domaine de l'exploitation, les défis relèvent principalement de la gestion des coûts et de l'amélioration de la productivité des employés.

La consultation d'entrepreneurs a permis de corroborer l'identification des enjeux, en plus de discuter de leur réalité par rapport à l'implantation d'une démarche de développement durable, particulièrement sur le plan des difficultés vécues dans son implantation, dont le manque de temps et de ressources, ainsi que le mesurage des performances.

En demeurant dans le contexte de l'entreprise, le pilotage de la performance a été abordé au chapitre 3. Si la performance des entreprises demeure intimement liée à ses performances économiques et à la richesse qu'elle rapporte à ses actionnaires, cette notion de performance tend à s'élargir à la richesse créée pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Peu importe le type de performance, c'est sur des indicateurs de qualité que repose son mesurage. Ainsi, les qualités attendues d'un indicateur sont souvent définies par l'acronyme SMARTER pour spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, *trackable*, éthique et révisable.

Le chapitre 4 a permis de faire l'analyse de trois référentiels connus en développement durable auprès des organisations et d'identifier ultimement leurs avantages et leurs faiblesses. Ainsi, pour BNQ 21000, il a été vu que si d'un côté la flexibilité de cette démarche de gestion du développement durable présente un énorme avantage, le recours à un spécialiste du développement durable, souvent externe, pour accompagner l'organisation peut constituer un frein à son adoption. La norme B Corp, quant à

elle, avec son processus de certification permet de bénéficier d'une image de marque accrue. Toutefois, la rigueur du processus peut en freiner son adoption ainsi que le rayonnement de cette norme hors du contexte nord-américain. Finalement, les nouvelles normes SRS (2017) de la GRI, bien que servant spécifiquement à la reddition de compte et non pas au déploiement d'une démarche de développement durable, présentent une réputation internationale de par la rigueur qu'elles exigent. Cependant, bien que flexibles dans leur utilisation et mieux adaptées aux PME, les normes SRS peuvent exiger un investissement de temps considérable pour colliger les informations, les traiter et les suivre, ce qui peut constituer un frein pour une PME. Une seconde phase de consultation auprès d'experts reliés à chaque référentiel a ensuite permis de renforcer l'évaluation de l'ensemble des forces et faiblesses recensées par la revue de littérature.

Finalement, l'élaboration de la méthodologie de l'outil et de son guide d'utilisation (chapitre 5) a abouti à la conception finale de l'outil de pilotage du développement durable, structuré en quatre thèmes et quatorze aspects de développement durable. Comme vu au chapitre 6, sa validation, par un cas pratique auprès d'une entreprise de petite taille, a permis de dégager quatre principaux points d'amélioration de cet outil. Ces améliorations concernent l'ajout d'un historique de mesure de la performance, d'un thème « Économie » et d'aspects du développement durable, en plus de rendre l'outil dynamique.

En définitive, l'objectif du présent essai de concevoir un outil de pilotage du développement durable adapté aux petites entreprises (de moins de 100 employés) a été atteint. Toutefois, la multiplication des connaissances à l'égard du développement durable pour les PME doit être favorisée afin d'aboutir à l'adoption de meilleures pratiques de développement durable et les amener graduellement vers des stratégies plus innovantes comme l'écoconception, l'analyse de cycle de vie et l'économie circulaire.

## RÉFÉRENCES

- Archambault, C. (s. d.). Évaluer ses sources. HEC Montréal, section Bibliothèque – Guides – Évaluer ses sources – Évaluer les documents obtenus. Repéré à <http://libguides.hec.ca/evaluer>
- AXA. (2008). SMEs responsible for 110 millions tonnes or carbon emissions each year. Repéré à <http://www.axa.co.uk/newsroom/media-releases/2008/smes-responsible-for-110-million-tonnes-of-carbon-emissions-each-year/>
- Banque du Canada (BDC). (s. d.). 7 conseils pour réduire les dépenses de votre entreprise. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/pages/comment-reduire-depenses.aspx>
- Banque du Canada (BDC). (2015a). *Diversifier, diversifier, diversifier : une stratégie de croissance essentielle pour les PME*. Repéré à [https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses\\_recherche/diversification\\_performance\\_financiere.pdf](https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses_recherche/diversification_performance_financiere.pdf)
- Banque du Canada (BDC). (2015b). *Défis des PME : étude Points de vue BDC*. Repéré à [https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses\\_recherche/sme\\_challenges\\_Sept2015.pdf](https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/sme_challenges_Sept2015.pdf)
- Bansal, T. (2010). Introduction – Développement durable en entreprise. Repéré à <http://nbs.net/fr/connaissances/dde/introduction-dde/>
- B Corporation. (s. d.a). Our history. Repéré à [www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history](http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history)
- B Corporation. (s. d.b.). What are B Corps?. Repéré à <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>
- B Corporation. (s. d.c.). Accueil. Repéré à <https://www.bcorporation.net/>
- B Corporation. (s. d.d.). B Lab Canada. Repéré à <https://www.bcorporation.net/canada>
- B Corporation. (s. d.e.). Find B Corp. Repéré à ([https://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field\\_industry=&field\\_city=&field\\_state=Quebec&field\\_country=Canada](https://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field_industry=&field_city=&field_state=Quebec&field_country=Canada))
- B Corporation. (s. d.f.). *Facile comme un, deux, trois*. Repéré à <http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/canada/BCorpbasicsFR.pdf>
- B Corporation. (s. d.g.). *Devenir une entreprise B*. Repéré à <http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/canada/BecomingaBCorpFR.pdf>
- Bérard, D. (2017, 14 novembre). B Corp, ce questionnaire peut réveiller votre entreprise. *Les Affaires*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/b-corp-ce-questionnaire-peut-reveiller-votre-entreprise-/598711>
- Berger-Douce, S. (2008) Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 1(15), 9-29.

Bergeron, H., Marchand, M. et Roy, C. (2014). Pilotage de la performance durable et PME. Dans Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M.-F. (dir), *Les PME en marche vers le développement durable* (p.207-233). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

*B Impact Assessment*. (s. d.a.). Frequently Asked Questions. Repéré à <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-standards#how-are-the-standards-governed>

*B Impact Assessment*. (s. d.b.). Get started . Repéré à <https://app.bimpactassessment.net/get-started>

Blais, C. (2011). *Indicateur et tableau de bord de gestion : mesure de la performance des PME en développement durable* (Mémoire de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.

Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practise. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435.

Buck, B. et Reinhart, C. (2016). *Introducing the GRI Standards: Presentation*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/standards/resource-download-center/?g=76be4be9-8d45-4ad0-9b20-7dfb7949dd96>

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.a.). Loi sur le développement durable du Québec : 16 principes cadres. Repéré à <http://www.bnq21000.qc.ca/approche-bnq-21000/cadre-de-reference/loi-sur-le-developpement-durable-du-quebec-16-principes-cadres/>

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.b.). Origines du projet. Repéré à [www.bnq21000.qc.ca/approche-bnq-21000/en-bref/origines/](http://www.bnq21000.qc.ca/approche-bnq-21000/en-bref/origines/)

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.c.). L'approche BNQ 21000. Repéré à [www.bnq21000.qc.ca/](http://www.bnq21000.qc.ca/)

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.d.). Description. Repéré à [www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/](http://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/)

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.e.). Regard sur la méthode BNQ 21000. Repéré à [www.bnq21000.qc.ca/methode/methode-bnq-21000/accueil/regard-sur-la-methode-bnq-21000/](http://www.bnq21000.qc.ca/methode/methode-bnq-21000/accueil/regard-sur-la-methode-bnq-21000/)

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.f.). *Démarche BNQ 21000*. Repéré à [http://www.bnq21000.qc.ca/uploads/media/V1-00-2\\_Demarche-BNQ21000\\_Outil.pptx](http://www.bnq21000.qc.ca/uploads/media/V1-00-2_Demarche-BNQ21000_Outil.pptx)

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.g.). *Développement durable : guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Repéré à s.d.f. [http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021\\_dpfr\\_01.pdf](http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021_dpfr_01.pdf)

Cadioux, A.-A. (2013). La démarche BNQ 21000 en 5 questions. Repéré à <https://novae.ca/2013/11/la-demarche-bnq-21000-en-5-questions/>

Cadioux, J., Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ21000*. Montréal, Québec : Éditions Fides.

- Calando, F. (2016). Comment prospecter et enfin rejoindre vos clients potentiels en 2016. Repéré à <https://www.primaressource.com/blog/comment-prospecter-et-enfin-rejoindre-vos-clients-potentiels-en-2016>
- Callot, P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE : Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195(3), 33-55.
- Combustible. (s. d.). Le guide des réseaux sociaux pour les PME. Repéré à <http://www.combustible.ca/2014/06/le-guide-des-reseaux-sociaux-pour-les-pme/>
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). (1987). *Notre avenir à tous* — *Rapport Brundtland*. Repéré à [https://fr.wikisource.org/wiki/Notre\\_avenir\\_%C3%A0\\_tous\\_-\\_Rapport\\_Brundtland/Chapitre\\_2](https://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland/Chapitre_2)
- Depoers, F. (2005). Le développement durable dans l'entreprise. *Revue française de comptabilité*, 375(16), 16-17.
- Devenir Entrepreneur. (2016). Certification B Corp : entreprendre de façon responsable. Repéré à <https://devenirentrepreneur.com/fr/b-corp/>
- Dietsch, M. et Mahieux, X. (2014). Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler la croissance. *Revue d'économie financière*, 11(4), 17-30.
- Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outil de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Montréal, Québec. Repéré à <http://hdl.handle.net/11143/7163>
- Dutton, R. (s. d.). Responsabilité sociale d'entreprise. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/evenements/conferences/responsabilite-sociale-d-entreprise/581382>
- E-RSE. (s. d.). Global Reporting Initiative (GRI) : définition, indicateurs, lignes directrices. Repéré à <https://e-rse.net/definitions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/#gs.zrNpYS0>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2015). *Résultats de sondage : ce que les PME attendent de la main-d'œuvre canadienne*. Repéré à <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3364f.pdf>
- Galopin, L. (2010). Everett Rogers: Diffusion of Innovations. Repéré à <https://www.flickr.com/photos/lucgaloppin/4952178612>
- Global Reporting Initiative (GRI). (s. d.a). *GRI 101: Foundation*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (s.d. b.) GRI Standards. Repéré à <https://www.globalreporting.org/standards/>

- Global Reporting Initiative (GRI). (s. d.c.). Network. Repéré à <https://www.globalreporting.org/NETWORK/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2015a). *G4 Lignes directrices pour le reporting développement durable : partie 1*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2015b). *G4 Lignes directrices pour le reporting développement durable : partie 2*. Repéré à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). Making the case for SME Sustainability Reporting. Repéré à <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Small-Business,-Big-Impact-Making-the-case-for-SME-Sustainability-Reporting.aspx>
- Grand dictionnaire terminologique (GDT). (s. d.a.). Fiche terminologique « Intégration verticale ». Repéré à [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=502897](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=502897)
- Grand dictionnaire terminologique (GDT). (s. d.b.). Fiche terminologique « Intégration horizontale ». Repéré à [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=505806](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=505806)
- Grand dictionnaire terminologique (GDT). (s. d.c.). Fiche terminologique « Infographie ». Repéré à [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8393448](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8393448)
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2014). *Changements climatiques 2014 : rapport de synthèse*. Repéré à [https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_fr.pdf](https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf)
- Hattabou, A. et Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Management & Avenir*, 43(3), 122-142.
- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Info entrepreneurs. (2009a). Prévoir et planifier vos ventes. Repéré à <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---prevoir-et-planifier-vos-ventes/>
- Info entrepreneurs. (2009b). Défis du développement d'une entreprise et comment les relever. Repéré à <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---defis-du-developpement-d-une-entreprise-et-comment-les-relever/>
- Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). (2015). *Quel est le salaire viable ?* Repéré à [http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/IRIS\\_LivingWage10web.pdf](http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/IRIS_LivingWage10web.pdf)
- Jacquemot, P. (2015). *Dictionnaire du développement durable*. Paris, France : Éditions Sciences humaines.



- Jenkins, H. (2004). A Critical of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Julien, P.-A. (2014). Impact des politiques de développement durable sur l'évolution des PME. Dans Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M.-F. (dir), *Les PME en marche vers le développement durable* (p.17-45). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F. et Aka. K. G. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. Repéré à [https://www.researchgate.net/publication/279532771\\_La\\_responsabilite\\_societale\\_des\\_petites\\_et\\_moyennes\\_entreprises\\_ou\\_la\\_RSPME\\_une\\_analyse\\_de\\_la\\_litterature\\_des\\_dix\\_dernieres\\_ann\\_ees](https://www.researchgate.net/publication/279532771_La_responsabilite_societale_des_petites_et_moyennes_entreprises_ou_la_RSPME_une_analyse_de_la_litterature_des_dix_dernieres_ann_ees)
- Labelle, F., Turcotte, M., et Hervieux, C. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Les Affaires. (2010). *Cinq défis pour les PME*. Repéré à [https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjLtuCix8PWAHUB9GMKHeswAjsQFgg7MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.lesaffaires.com%2Farticle%2Fdownload%2Fid%2F211%26UTM\\_campaign%3Dcinq-defis-pour-les-pme&usq=AFQjCNFgUiCpK69df4emqSbOvc6PpAlwTQ](https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjLtuCix8PWAHUB9GMKHeswAjsQFgg7MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.lesaffaires.com%2Farticle%2Fdownload%2Fid%2F211%26UTM_campaign%3Dcinq-defis-pour-les-pme&usq=AFQjCNFgUiCpK69df4emqSbOvc6PpAlwTQ)
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D- 8.1.1.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Éditions d'Organisations.
- Magnitude 10. (s. d.). Démarche de développement durable. Repéré à <https://magnitudedix.com/outils/demarche-developpement-durable/>
- Manager Go !. (2016). Guide pour élaborer un tableau de bord. Repéré à <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord>
- Marchand, M. et Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems: An information systems perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(7), 663-686.
- Meyer, F.A. (2016). *Piloter l'ajustement stratégique permanent : l'ingénierie collective au service du développement durable*. La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR Éditions.
- Ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation (MDEEI). (s. d.a.). *Rapport d'évaluation de la Stratégie de sensibilisation des entreprises québécoises au développement durable 2011-2013*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_strategie\\_entreprises\\_DD\\_2011-2013\\_annexeG.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_strategie_entreprises_DD_2011-2013_annexeG.pdf)
- Ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation (MDEEI). (s. d.b.). *Le développement durable au profit de la performance*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/documents\\_soutien/developpement\\_durable/guide\\_demarche\\_dd.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/documents_soutien/developpement_durable/guide_demarche_dd.pdf)

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). (2013). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_DD\\_entreprises\\_qc\\_2013\\_vf.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_DD_entreprises_qc_2013_vf.pdf)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (s. d.a). À propos du développement durable. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (s. d.b). La Loi sur le développement durable. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (s. d.c.). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2010*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/index.htm](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/index.htm)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (s. d.d). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2010*. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strategie-DD.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf)

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). (s. d.). Mission-vision-valeurs : un trio indispensable. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/administration-et-management/page/guides-et-outils-20249/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bback-](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/administration-et-management/page/guides-et-outils-20249/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5Bback-)

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) et ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements (MEDELCC). (2016). *Inciter les entreprises à prendre le virage du développement durable : défis et enjeux à l'horizon 2020*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/analyse\\_enjeux\\_defis\\_dd\\_entreprises.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/analyse_enjeux_defis_dd_entreprises.pdf)

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE). (2003). *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable*. Repéré à <https://fr.scribd.com/document/94945931/Analyse-Comparative-d-Indicateurs-de-Developpement-Durable>

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme internationale ISO 26 000. Genève, Suisse : auteur.

Parker, S.C. (2009) *The Economics of Entrepreneurship*. State College, PA : Cambridge University Press.

Pelozo, J. et Yachin, R. (2008). *Valuing Business Sustainability: A systematic Review*. Repéré à [http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS\\_Valori\\_SystRev1.pdf](http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS_Valori_SystRev1.pdf)

- Perret, B. (2009). Évaluer le développement durable. *Transversalités*, 109(1), 55-71.
- Post, J.E., Preston, L.E. et Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation*. Redwood City, CA : Stanford University Press.
- Programmes des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). (2007). *Avenir de l'environnement mondial (GEO4) : l'environnement au service du développement*. Repéré à [http://web.unep.org/geo/sites/unep.org/geo/files/documents/geo4\\_sdm\\_french\\_0.pdf](http://web.unep.org/geo/sites/unep.org/geo/files/documents/geo4_sdm_french_0.pdf)
- Rambaud, A. (2016). Le référentiel de la Global Reporting Initiative. Repéré à <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/01/Le-référentiel-de-la-Global-Reporting-Initiative-GRI>
- Rasolofo-Distler, F. et Distler, F. (2015). Proposition d'un cadre conceptuel pour l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance. *Management et Avenir* 2(76), 77-92.
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012). Les défis du développement durable des PME pour 2012. Repéré à <http://nbs.net/fr/connaissances/les-defis-du-developpement-durable-des-pme-pour-2012/>
- Sabbard, A. (s. d.). La performance de l'entreprise. Repéré à <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- Salathé-Beaulieu, G., Bouchard, M.J., Gruet, E. et Léonard, M. (2017). *Fiche synthèse — Les lignes directrices du Global Reporting Initiative*. Repéré à [www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS\\_fiche\\_GRI.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS_fiche_GRI.pdf)
- Saint-Aubin-de-Médoc. (s. d.) Développement durable. Repéré à <http://www.saint-aubin-de-medoc.fr/-Developpement-durable-.html>
- Sébastien, L. et Brodhag, C. (2004). À la recherche de la dimension sociale du développement durable. *Développement durable et territoires*, 3(1), 1-21.
- Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). (2011). InfoSphère. Repéré sur <http://www.infosphere.uqam.ca/analyser-linformation>
- Statistiques Canada. (s. d.a.) Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Repéré à [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02689.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02689.html)
- Steffens, G. (2015). *Les critères SMART pour un objectif sur mesure ! : la méthode intelligente du manager*. Paris, France. Le Petit littéraire.
- Termium Plus. (s. d.). Fiche terminologique « PME ». Termium Plus. Repéré à [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&srchtxt=PME&i=1&index=alt&sg\\_kp\\_wet=567522&fchrcrdnm=3#fichesauve-saverecord3](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&srchtxt=PME&i=1&index=alt&sg_kp_wet=567522&fchrcrdnm=3#fichesauve-saverecord3)

- Thibault, C. (2017). L'accompagnement des organisations en développement durable : le cas de l'approche BNQ 21000 (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec. Repéré à [http://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault\\_Carolyn\\_MEnv\\_2017.pdf?sequence=1](http://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault_Carolyn_MEnv_2017.pdf?sequence=1)
- Utopies. (s. d.). B Corp : le label. Repéré à <https://www.utopies.com/fr/b-corp>
- Vortex Solutions. (s. d.a.). Vortex Solutions : le spécialiste Web des PME. Repéré à <http://www.vortexsolution.com/site-web-pme.html>
- Vortex Solutions. (s. d.b.). *Tableau de bord et indicateurs de performance*. Repéré à <https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/presentation-tableau-de-bord-et-indicateurs-de-performance.pdf>
- Willard, B. (2012). *The New Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Gabriola Island, Colombie-Britannique : New Society Publishers.
- Willaert, T. (2016, 16 septembre). Transition to the GRI Standards: Understanding the main changes. Répéré à [dqs-cfs.com/2016/09/transition-gri-standards-understanding-main-changes/](https://dqs-cfs.com/2016/09/transition-gri-standards-understanding-main-changes/)
- Williamson, D., Lynch-Wood, G et Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behavior in manufacturing SME and the implication for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 233-237.
- Worthington, I. et Patton, D. (2005) Strategic Intent in the Management of the Green Environment within SMEs: An Analysis of the UK Screen-Printing Sector. *Long Range Planning*, 38(2), 197-212.

## BIBLIOGRAPHIE

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy*. Repéré à <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

Mintzberg, H. (2014). *Gérer dans l'action*. Montréal, Québec : Les Éditions Transcontinental.

Société de transport de Montréal. (2016). *Rapport de développement durable 2016*. Repéré à <http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/rdd2016.pdf>

## ANNEXE 1 – THÈMES, THÉMATIQUES ET CONCEPTS ASSOCIÉS À B CORP

Tableau A.1 : Thèmes, thématiques et critères associés à B Corp (traduction libre de *B Assessment*, s. d.c.)

Thèmes	Thématiques	Concepts associés aux questions	Valeur du critère
Gouvernance	Mission et engagement	Niveau d'actions prioritaires	Nul
		Caractéristiques de la mission de l'entreprise	Faible
		Formation relative à la mission	Moyen
		Révision par le conseil d'administration des performances environnementales et sociales	Moyen
		Évaluation de la performance environnementale et sociale du management	Moyen
		Engagement des actionnaires	Bas
		Suivi de la performance par des indicateurs sociaux et environnementaux	Moyen
	Responsabilité de l'entreprise	Structures de gouvernance	Bas
		Caractéristiques de la structure de gouvernance	Moyen
		Représentativité des parties au sein de la structure de gouvernance	Bas
	Éthique	Contrôles financiers	Moyen
		Politique de dénonciation	Bas
	Transparence	États financiers audités et révisés	Moyen
		Transparence financière avec les employés	Moyen
		Transparence de l'actionariat auprès des employés	Moyen
		Reddition de compte des performances environnementales et sociales	Moyen
		Garantie de protection du client	Bas
		Mécanisme de rétroaction du public	Bas
	Métriques de gouvernance	Revenus annuels	Nul
		Bénéfices	Nul
		Bénéfices nets	Nul
		Sécurisation de la mission	Très élevée
	Employés	Métriques des employés	Mode de rémunération (annuel ou à l'heure)
Nombre d'employés à temps plein			Nul
Nombre d'employés à temps partiel			Nul
Nombre d'employés temporaires			Nul
Compensation et salaires		Salaire le plus bas	Nul
		Pourcentage d'employés sous le salaire de subsistance	Haut
		Ratio du plus haut salaire sur le plus bas	Haut

**Tableau A.1 : Thèmes, thématiques et critères associés à B Corp** (traduction libre de *B Assessment*, s. d.c.) (suite)

Thèmes	Thématiques	Concepts associés aux questions	Valeur du critère
		Comparaison de la compensation du marché	Élevée
		Caractéristiques des primes annuelles	Moyen
		Nombre d'employés recevant des primes annuelles	Haut
	Bénéfices	Régime d'assurance santé	Haut
		Nombre d'employés bénéficiant d'un régime d'assurance santé	Moyen
		Éligibilité du régime d'assurance santé aux employés à temps partiel	Moyen
		Plan de retraite	Moyen
		Régime d'assurances complémentaires	Haut
	Formation et éducation	Pratiques d'embauche interne	Bas
		Promotions internes	Bas
	Propriété par les employés	Pourcentage d'employés étant propriétaires	Haut
		Pourcentage de propriétés réservé aux employés	Haut
		Pourcentage de propriétés réservé aux employés non exécutifs	Haut
	Communication managériale et aux employés	Processus de révision des performances des employés	Moyen
		Livret d'information des employés	Bas
		Satisfaction des employés	Moyen
		Transparence des métriques des employés	Bas
		Politique de fin d'emploi	Bas
	Flexibilité d'employé et culture d'entreprise	Initiatives de santé et de bien-être	Bas
	Santé et sécurité au travail	Pratiques de sécurité des employés	Moyen
	Communauté	Créations d'emplois	Nombre d'emplois créés annuellement
Taux de croissance de l'emploi			Nul
Taux d'attrition			Haut
Employés provenant de régions à faibles revenus			Moyen
Employés provenant de groupes sous-employés			Moyen
Installations dans les communautés à faibles revenus			Moyen
Fournisseurs situés dans les communautés à faibles revenus			Moyen
Diversité et inclusion		Employés de la gent féminine	Nul
		Diversité de la propriété	Moyen

**Tableau A.1 : Thèmes, thématiques et critères associés à B Corp** (traduction libre de *B Assessment*, s. d.c.) (suite)

Thèmes	Thématiques	Concepts associés aux questions	Valeur du critère	
		Propriété par des organisations sans but lucratif	Moyen	
		Propriété par des investisseurs non accrédités	Moyen	
		Propriété par des femmes	Nul	
		Propriété par des groupes à faibles revenus	Nul	
		Propriété par des groupes sous-représentés (LGBT, minorités, etc.)	Nul	
		Diversité du conseil d'administration	Moyen	
		Présence féminine au conseil de direction	Nul	
		Présence de groupes à faibles revenus au conseil de direction	Nul	
		Présence de minorité au conseil de direction	Nul	
		Représentation de l'ethnicité comparativement à la région d'implantation de l'entreprise	Élevé	
		Équité salariale (genre) des gestionnaires	Bas	
		Équité salariale (genre) des non-gestionnaires	Bas	
		Diversité de la propriété des fournisseurs	Moyen	
		Politique de diversité des fournisseurs	Bas	
		Formation relative à la diversité et l'inclusion	Moyen	
	Engagement civique et dons		Programme d'entreprise citoyenne	Moyen
			Politiques de bénévolat	Moyen
			Pourcentage d'employés effectuant du bénévolat	Moyen
			Suivi du bénévolat	Bas
			Taux de bénévolat par capita	Moyen
			Total des dons	Nul
			Pourcentage du revenu offert en dons	Élevé
			Pratiques de service communautaire	Moyen
	Implication locale		Standards de mobilisation sociale et environnementale	Moyen
			Politique d'approvisionnement local	Élevé
			Pourcentage de dépenses auprès de fournisseurs locaux	Élevé
			Propriété locale	Élevé
			Approvisionnement national	Élevé
	Fournisseurs, distributeurs et produits		Services bancaires	Élevé
			Description des fournisseurs significatifs	Nul
			Sélection sociale ou environnementale de fournisseurs	Nul
			Thèmes de sélection sociale ou environnementale	Moyen
			Durée des relations avec les fournisseurs	Moyen



**Tableau A.1 : Thèmes, thématiques et critères associés à B Corp** (traduction libre de *B Assessment*, s. d.c.) (suite)

Thèmes	Thématiques	Concepts associés aux questions	Valeur du critère
		Code de conduite des fournisseurs	Moyen
		Révision de l'assurance qualité des fournisseurs	Moyen
		Pratiques d'entrepreneurs indépendants	Moyen
		Achats provenant de certifications sociales ou environnementales	Moyen
		Revenus de produits certifiés	Moyen
		Méthodologie d'assurance qualité	Moyen
	Introduction aux modèles d'affaires communautaires	Modèle d'affaires orienté sur la communauté	Nul
Environnement	Terrain, bureaux, usines	Standards de construction verts	Moyen
		Programme de recyclage	Moyen
		Système de management environnemental	Haut
		Considérations de design environnemental	Moyen
		Méthodes de réduction des produits chimiques	Moyen
		Réduction de l'impact des déplacements	Moyen
		Amélioration locative	Moyen
		Gestion environnementale	Moyen
	Apports	Monitoring de l'utilisation de l'énergie	Moyen
		Monitoring de l'utilisation de l'eau	Moyen
		Utilisation d'énergie à faible impact	Haut
		Réductions de l'énergie	Haut
		Augmentation de l'énergie renouvelable	Moyen
		Équipements d'efficacité énergétique	Moyen
		Pourcentage de l'eau provenant directement du site ou recyclé	Moyen
		Pratiques de conservation de l'eau	Moyen
		Analyse de cycle de vie	Moyen
		Certification de berceau à berceau	Moyen
		Matériaux écologiques	Moyen
	Réduction à la source	Moyen	
	Rejets et émissions	Monitoring des GES	Moyen
		Monitoring des émissions dans l'air	Moyen
		Monitoring des matériaux dangereux	Moyen
		Monitoring des matériaux non dangereux	Moyen
		Monitoring de la toxicité des eaux usées	Moyen
		Cibles de réduction des apports et rejets et émissions	Moyen

**Tableau A.1 : Thèmes, thématiques et critères associés à B Corp** (traduction libre de *B Assessment*, s. d.c.) (suite)

Thèmes	Thématiques	Concepts associés aux questions	Valeur du critère
		Réduction des GES	Moyen
		Crédit carbone	Bas
		Programme de réduction des matières résiduelles	Moyen
		Programme de réduction des matières dangereuses	Moyen
		Réclamation des produits en fin de vie	Moyen
		Pourcentage des eaux usées retournées avec la même qualité	Moyen
	Transport, distribution et fournisseurs	Minimisation de l'impact de la chaîne de distribution	Moyen
		Approvisionnement de fournisseurs locaux	Moyen
		Suivi des produits chimiques dans la chaîne d'approvisionnement	Moyen
		Suivi de l'utilisation énergétique des fournisseurs	Bas
		Suivi de l'utilisation de l'eau des fournisseurs	Bas
		Suivi des émissions atmosphériques et des rejets d'eaux des fournisseurs	Bas
		Suivi des matières résiduelles et du recyclage des fournisseurs	Bas
		Suivi des matières résiduelles dangereuses des fournisseurs	Bas
		Suivi des GES des fournisseurs	Bas
		Suivi de l'utilisation d'énergie renouvelable des fournisseurs	Moyen
		Suivi de la réduction des GES des fournisseurs	Moyen
		Suivi de la réduction des matières résiduelles des fournisseurs	Moyen
		Suivi de la réduction de l'utilisation de l'eau des fournisseurs	Moyen
	Introduction aux modèles environnementaux	Introduction de l'environnement au modèle d'affaires	Nul

**ANNEXE 2 – NORMES SRS DE LA GRI ET ÉLÉMENTS DE DIVULGATION**

**Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.)**

<b>GRI Standard</b>	<b>GRI Standard Title</b>	<b>G4 Sub-section</b>	<b>Disclosure Title</b>
<b>GRI 102</b>	<b>General Disclosures</b>	Strategy and Analysis	Statement from senior decision-maker
			Key impacts, risks, and opportunities
		Organizational Profile	Name of the organization
			Activities, brands, products, and services
			Location of headquarters
			Location of operations
			Ownership and legal form
			Markets served
			Scale of the organization
			Information on employees and other workers
			Collective bargaining agreements
			Supply chain
			Significant changes to the organization and its supply chain
			Precautionary Principle or approach
			External initiatives
			Membership of associations
		Identified Material Aspects and Boundaries	Entities included in the consolidated financial statements
Defining report content and topic Boundaries			
List of material topics			
<b>GRI 103</b>	<b>Management Approach</b>		Explanation of the material topic and its Boundary
			Explanation of the material topic and its Boundary
<b>GRI 102</b>	<b>General Disclosures</b>		Restatements of information
			Changes in reporting
		Stakeholder Engagement	List of stakeholder groups
			Identifying and selecting stakeholders
			Approach to stakeholder engagement
	Key topics and concerns raised		

**Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)**

GRI Standard	GRI Standard Title	G4 Sub-section	Disclosure Title
		Report Profile	Reporting period Date of most recent report Reporting cycle Contact point for questions regarding the report Claims of reporting in accordance with the GRI Standards GRI content index External assurance External assurance
		Governance	Governance structure Delegating authority Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics Composition of the highest governance body and its committees Chair of the highest governance body Nominating and selecting the highest governance body Conflicts of interest Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy Collective knowledge of highest governance body Evaluating the highest governance body's performance Identifying and managing economic, environmental, and social impacts Effectiveness of risk management processes Review of economic, environmental, and social topics Highest governance body's role in

Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

GRI Standard	GRI Standard Title	G4 Sub-section	Disclosure Title
			sustainability reporting
			Communicating critical concerns
			Nature and total number of critical concerns
			Remuneration policies
			Process for determining remuneration
			Stakeholders' involvement in remuneration
			Annual total compensation ratio
			Percentage increase in annual total compensation ratio
		Ethics and Integrity	Values, principles, standards, and norms of behavior
			Mechanisms for advice and concerns about ethics
			Mechanisms for advice and concerns about ethics
<b>GRI 103</b>	<b>Management Approach</b>	Disclosures on Management Approach	Explanation of the material topic and its Boundary
			The management approach and its components
			Evaluation of the management approach
<b>GRI 201</b>	<b>Economic Performance</b>	Aspect : Economic Performance	Direct economic value generated and distributed
			Financial implications and other risks and opportunities due to climate change
			Defined benefit plan obligations and other retirement plans
			Financial assistance received from government
<b>GRI 202</b>	<b>Market Presence</b>	Aspect : Market Presence	Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage
			Proportion of senior management hired from the local community
<b>GRI 203</b>	<b>Indirect Economic Impacts</b>	Aspect : Indirect Economic Impacts	Infrastructure investments and services supported
			Significant indirect economic

Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

GRI Standard	GRI Standard Title	G4 Sub-section	Disclosure Title
			Impacts
GRI 204	Procurement Practices	Aspect : Procurement Practices	Proportion of spending on local suppliers
GRI 301	Materials	Aspect : Materials	Materials used by weight or volume Recycled input materials used
GRI 302	Energy	Aspect : Energy	Energy consumption within the organization Energy consumption outside of the organization Energy intensity Reduction of energy consumption Reductions in energy requirements of products and services
GRI 303	Water	Aspect : Water	Water withdrawal by source Water sources significantly affected by withdrawal of water Water recycled and reused
GRI 304	Biodiversity	Aspect : Biodiversity	Operational sites owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas Significant impacts of activities, products, and services on biodiversity Habitats protected or restored IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations
GRI 305	Emissions	Aspect : Emissions	Direct (Scope 1) GHG emissions Energy indirect (Scope 2) GHG emissions Other indirect (Scope 3) GHG emissions GHG emissions intensity Reduction of GHG emissions Emissions of ozone-depleting substances (ODS)

Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

GRI Standard	GRI Standard Title	G4 Sub-section	Disclosure Title
			Nitrogen oxides (NO <sub>x</sub> ), sulfur oxides (SO <sub>x</sub> ), and other significant air emissions
GRI 306	Effluents and Waste	Aspect : Effluents and Waste	Water discharge by quality and destination
			Waste by type and disposal method
			Significant spills
			Transport of hazardous waste
			Water bodies affected by water discharges and/or runoff
GRI 301	Materials	Aspect : Products and Services	Reclaimed products and their packaging materials
GRI 307	Environmental Compliance	Aspect : Compliance	Non-compliance with environmental laws and regulations
GRI 308	Supplier Environmental Assessment	Aspect : Supplier Environmental Assessment	New suppliers that were screened using environmental criteria
			Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken
GRI 103	Management Approach	Aspect : Environmental Grievance Mechanisms	The management approach and its components
GRI 401	Employment	Aspect : Employment	New employee hires and employee turnover
			Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees
			Parental leave
GRI 402	Labor/Management Relations	Aspect : Labor/Management Relations	Minimum notice periods regarding operational changes
GRI 403	Occupational Health and Safety	Aspect : Occupational Health and Safety	Workers representation in formal joint management–worker health and safety committees
			Types of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities
			Workers with high incidence or high risk of diseases related to

Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

GRI Standard	GRI Standard Title	G4 Sub-section	Disclosure Title
			their occupation
		Aspect : Occupational Health and Safety	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions
GRI 404	Training and Education	Aspect : Training and Education	Average hours of training per year per employee
		Aspect : Training and Education	Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs
		Aspect : Training and Education	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews
GRI 405	Diversity and Equal Opportunity	Aspect : Diversity and Equal Opportunity	Diversity of governance bodies and employees
		Aspect : Equal Remuneration for Women and Men	Ratio of basic salary and remuneration of women to men
GRI 414	Supplier Social Assessment	Aspect : Supplier Assessment for Labor Practices	New suppliers that were screened using social criteria
		Aspect : Supplier Assessment for Labor Practices	Negative social impacts in the supply chain and actions taken
GRI 103	Management Approach	Aspect : Labor Practices Grievance Mechanisms	The management approach and its components
GRI 412	Human Rights Assessment	Aspect : Investment	Significant investment agreements and contracts that include human rights clauses or that underwent human rights screening
			Employee training on human rights policies or procedures
GRI 406	Non-discrimination	Aspect : Non-discrimination	Incidents of discrimination and corrective actions taken
GRI 407	Freedom of Association and Collective Bargaining	Aspect : Freedom of Association and Collective Bargaining	Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk
GRI 408	Child Labor	Aspect : Child Labor	Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor



Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

<b>GRI Standard</b>	<b>GRI Standard Title</b>	<b>G4 Sub-section</b>	<b>Disclosure Title</b>
<b>GRI 409</b>	<b>Forced or Compulsory Labor</b>	Aspect : Forced or Compulsory Labor	Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor
<b>GRI 410</b>	<b>Security Practices</b>	Aspect : Security Practices	Security personnel trained in human rights policies or procedures
<b>GRI 411</b>	<b>Rights of Indigenous Peoples</b>	Aspect : Indigenous Rights	Incidents of violations involving rights of indigenous peoples
<b>GRI 412</b>	<b>Human Rights Assessment</b>	Aspect : Assessment	Operations that have been subject to human rights reviews or impact assessments
<b>GRI 414</b>	<b>Supplier Social Assessment</b>	Aspect : Supplier Human Rights Assessment	New suppliers that were screened using social criteria
			Negative social impacts in the supply chain and actions taken
<b>GRI 103</b>	<b>Management Approach</b>	Aspect : Human Rights Grievance Mechanisms	The management approach and its components
<b>GRI 413</b>	<b>Local Communities</b>	Aspect : Local Communities	Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs
			Operations with significant actual and potential negative impacts on local communities
<b>GRI 205</b>	<b>Anti-corruption</b>	Aspect : Anti-corruption	Operations assessed for risks related to corruption
			Communication and training about anti-corruption policies and procedures
			Confirmed incidents of corruption and actions taken
<b>GRI 415</b>	<b>Public Policy</b>	Aspect : Public Policy	Political contributions
<b>GRI 206</b>	<b>Anti-competitive Behavior</b>	Aspect : Anti-competitive Behavior	Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices
<b>GRI 419</b>	<b>Socioeconomic Compliance</b>	Aspect : Compliance	Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area
<b>GRI 414</b>	<b>Supplier Social Assessment</b>	Aspect : Supplier Assessment for Impacts on Society	New suppliers that were screened using social criteria
			Negative social impacts in the supply chain and actions taken

Tableau A.2 Normes SRS de la GRI (tiré de Global Reporting Initiative, s. d.b.) (suite)

<b>GRI Standard</b>	<b>GRI Standard Title</b>	<b>G4 Sub-section</b>	<b>Disclosure Title</b>
<b>GRI 103</b>	<b>Management Approach</b>	Aspect : Grievance Mechanisms for Impacts on Society	The management approach and its components
<b>GRI 416</b>	<b>Customer Health and Safety</b>	Aspect : Customer Health and Safety	Assessment of the health and safety impacts of product and service categories
			Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services
<b>GRI 417</b>	<b>Marketing and Labeling</b>	Aspect : Product and Service Labeling	Requirements for product and service information and labeling
			Incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling
<b>GRI 102</b>	<b>General Disclosures</b>	Aspect : Marketing Communications	Approach to stakeholder engagement Key topics and concerns raised
			Activities, brands, products, and services
<b>GRI 417</b>	<b>Marketing and Labeling</b>		Incidents of non-compliance concerning marketing communications
<b>GRI 418</b>	<b>Customer Privacy</b>	Aspect : Customer Privacy	Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data
<b>GRI 419</b>	<b>Socioeconomic Compliance</b>	Aspect : Compliance	Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area