

ANALYSE DES LEVIERS GOUVERNEMENTAUX À L'INTÉGRATION DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME QUÉBÉCOISES

Par
Frédéric Girard

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

Sous la direction de Carole Villeneuve

MAITRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juin 2020

SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociale des entreprises, petites et moyennes entreprises, frein, levier, gouvernement, Québec, analyse multicritère

Depuis maintenant plusieurs années et par le biais de différentes stratégies, le gouvernement du Québec tente d'encourager les entreprises de la province à rendre leurs pratiques plus durables afin que 30 % d'entre elles aient entamé une démarche de développement durable d'ici la fin de 2020. Toutefois, les résultats de l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* révèlent que plusieurs freins entraînent une régression des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises, ces dernières étant en grande majorité de petite et de moyenne taille. Le recul de ces démarches, qui ne concorde pas avec les efforts gouvernementaux, est la problématique sur laquelle le présent essai est fondé.

Cette régression est principalement causée par sept freins auxquels les petites et moyennes entreprises sont confrontées lorsqu'elles souhaitent débiter ou progresser en matière de développement durable, tels que le manque de temps, la complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées et l'insuffisance de moyens financiers. Ces freins ont des impacts qui peuvent toutefois être limités par des leviers judicieusement choisis par le gouvernement au sein de ses politiques publiques. De ce fait, l'objectif général de cet essai est d'analyser les principaux leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les petites et moyennes entreprises québécoises. Au nombre de sept, les leviers sélectionnés dans le cadre de cette production se classent parmi quatre catégories distinctes : la facilitation, le soutien, l'exemplarité et le mandat. L'analyse multicritère des leviers révèle que certains d'entre eux sont considérablement plus efficaces que d'autres pour réduire l'impact des freins et inciter les entreprises de petite et de moyenne taille du Québec à investir davantage d'efforts en développement durable.

Ainsi, dans l'optique d'optimiser les efforts gouvernementaux en développement durable, quatre recommandations à l'intention du gouvernement du Québec et basées sur les résultats de l'analyse sont exposées. Celles-ci proposent de revoir à la hausse les possibilités d'accompagnement pour les entreprises de petite et de moyenne taille, d'adapter et de promouvoir les outils à leur disposition et de leur offrir davantage d'incitatifs financiers et fiscaux, mais de soumettre ces derniers à des conditions de suivi. Il est également suggéré au gouvernement de combiner différents leviers aux forces complémentaires afin d'inciter un plus grand nombre de petites et de moyennes entreprises à s'engager envers le développement durable, celles-ci n'étant pas toutes restreintes par les mêmes freins. Ultimement, les conclusions de cet essai permettent au gouvernement québécois de favoriser l'atteinte de ses objectifs de durabilité au sein des entreprises de la province.

REMERCIEMENTS

Tout d’abord, je tiens à remercier ma directrice de production de fin d’études, Carole Villeneuve, pour son précieux encadrement tout au long de la période de rédaction. Les conseils et les commentaires constructifs que tu as su m’apporter dans les quatre derniers mois ont grandement contribué non seulement à la qualité de cet essai, mais aussi au développement de mes compétences rédactionnelles.

Ensuite, je souhaite remercier tous ceux et celles qui ont participé, de près ou de loin, à la réussite et à l’aboutissement de mon parcours académique. Merci entre autres à ma famille et à mes amis pour votre soutien inconditionnel au fil des années. Vous avez été et êtes toujours des piliers sur lesquels je peux m’appuyer, qu’importe la situation.

Un merci tout spécial à Sandrine Boies, sans qui cet essai ne serait pas le même. Au-delà des longues discussions sur le développement durable et des efforts investis à lire et à commenter mes chapitres, tu as su trouver la patience pour endurer mes nombreuses heures de travail et mes incessantes références à l’essai, un exploit en soi. Merci d’avoir été à mes côtés.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. MISE EN CONTEXTE.....	3
1.1 Développement durable et responsabilité sociale des entreprises	3
1.2 Développement durable au Québec.....	4
1.3 Développement durable dans les entreprises du Québec.....	5
2. PLACE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME QUÉBÉCOISES	8
2.1 Portrait des PME du Québec	8
2.1.1 Définition d'une PME	8
2.1.2 Importance des PME au Québec.....	9
2.1.3 Caractéristiques des PME québécoises.....	11
2.2 Bénéfices du développement durable en entreprise	14
2.3 Régression des démarches de développement durable dans les PME du Québec.....	16
2.3.1 Présentation du sondage gouvernemental sur le développement durable.....	17
2.3.2 Évolution de la sensibilisation au concept de développement durable.....	18
2.3.3 Évolution de l'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable.....	19
3. FREINS À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME	24
3.1 Manque de temps.....	24
3.2 Complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées	26
3.3 Manque de ressources humaines compétentes	27
3.4 Insuffisance de moyens financiers.....	28
3.5 Absence de pression et manque d'incitatifs externes	31
3.6 Manque de conviction du dirigeant	33
3.7 Difficulté à percevoir et à quantifier les bénéfices	35
4. LEVIERS GOUVERNEMENTAUX À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME.....	38
4.1 Facilitation.....	40

4.1.1	Sensibilisation des entreprises et de la société.....	40
4.1.2	Adaptation et promotion des outils de développement durable.....	43
4.2	Soutien.....	45
4.2.1	Offre d’incitatifs financiers et fiscaux	45
4.2.2	Formation des dirigeants et des employés	47
4.2.3	Accompagnement des entreprises.....	50
4.3	Exemplarité	52
4.3.1	Intégration de critères de développement durable dans l’approvisionnement public	52
4.4	Mandat.....	53
4.4.1	Adoption de lois et de règlements contraignants	54
5.	ANALYSE MULTICRITÈRE DES LEVIERS GOUVERNEMENTAUX À L’INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME.....	56
5.1	Présentation de la méthodologie d’analyse	56
5.1.1	Critères d’analyse utilisés	56
5.1.2	Système de notation des critères d’analyse.....	57
5.1.3	Système de pondération des critères d’analyse.....	59
5.2	Analyse multicritère des leviers gouvernementaux.....	60
5.2.1	Sensibilisation des entreprises et de la société.....	60
5.2.2	Adaptation et promotion des outils de développement durable.....	61
5.2.3	Offre d’incitatifs financiers et fiscaux	62
5.2.4	Formation des dirigeants et des employés	63
5.2.5	Accompagnement des entreprises.....	63
5.2.6	Intégration de critères de développement durable dans l’approvisionnement public	64
5.2.7	Adoption de lois et de règlements contraignants	65
5.3	Synthèse des résultats	65
6.	RECOMMANDATIONS.....	69

6.1 Offrir davantage de possibilités d'accompagnement.....	69
6.2 Adapter et promouvoir les outils disponibles.....	71
6.3 Offrir des incitatifs financiers et fiscaux conditionnels.....	72
6.4 Combiner des leviers complémentaires.....	73
CONCLUSION	75
RÉFÉRENCES.....	77

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 5.1	Détermination des critères d'analyse en fonction des freins à l'intégration du développement durable dans les PME	57
Tableau 2.1	Nombre d'entreprises au Québec en fonction de leur taille	9
Tableau 2.2	Nombre d'emplois du secteur privé au Québec en fonction de la taille de l'entreprise ..	10
Tableau 2.3	Salaire horaire moyen au Québec en fonction de la taille de l'entreprise	13
Tableau 2.4	Résultats de l'association des dimensions environnementale, sociale et économique au concept de développement durable par les entreprises du Québec	19
Tableau 2.5	Synthèse des taux d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable dans les entreprises du Québec	21
Tableau 3.1	Taux d'approbation des demandes d'emprunt et ratio du montant accordé sur celui demandé en fonction de la taille de la PME québécoise	29
Tableau 4.1	Catégorisation des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les PME	38
Tableau 5.1	Système de notation de l'analyse multicritère	58
Tableau 5.2	Système de pondération de l'analyse multicritère	59
Tableau 5.3	Synthèse des résultats de l'analyse multicritère des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable en PME	66

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

BDC	Banque de développement du Canada
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CIDD	Comité interministériel de développement durable
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CPEQ	Conseil Patronal de l'Environnement du Québec
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CQDD	Centre québécois de développement durable
FAQDD	Fonds d'action québécois pour le développement durable
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LDD	<i>Loi sur le développement durable</i>
LFDD	<i>Loi fédérale sur le développement durable</i>
LQE	<i>Loi sur la qualité de l'environnement</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
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
REDD	Réseau entreprise et développement durable
TACEDD	Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable

INTRODUCTION

C'est en 2002, lors du Sommet de Johannesburg, que certains gouvernements de la planète ont répondu à l'appel des Nations Unies qui les incitaient à s'engager activement dans la mise en œuvre d'un développement plus durable. Parmi ces gouvernements se trouvait celui du Québec, l'un des premiers au monde à adopter, en 2006, une législation exclusivement sur le concept. (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MELCC], s. d.b) Depuis, toutes sortes d'approches et de stratégies ont été déployées afin d'atteindre les objectifs du gouvernement du Québec en matière de durabilité, ceux-ci étant de plus en plus ambitieux. L'atteinte de ces objectifs passe d'ailleurs inévitablement par l'intégration du développement durable au monde des affaires, souvent « critiqué pour son rôle dans les nombreux problèmes relevés sur les plans économiques, sociaux et environnementaux » (Gagné, 2018). Sachant cela, le gouvernement s'efforce tant bien que mal d'encourager les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises, qui représentent la presque totalité des entreprises de la province, à intégrer le développement durable à leurs activités. En dépit des efforts investis par le domaine public, les données gouvernementales de 2017 démontrent que la proportion d'entreprises québécoises qui adoptent une démarche de développement durable est en diminution (Ministère de l'Économie et de l'Innovation [MEI], 2018). Pour inverser cette tendance à la baisse, le gouvernement mentionne dans le rapport de mi-parcours de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* que « des efforts de plus grande envergure doivent être consentis afin d'accélérer la progression des entreprises du Québec sur la voie du développement durable » (MELCC, 2020a). Toutefois, pour optimiser ces efforts, le gouvernement doit se questionner à savoir quelles approches permettraient de limiter les facteurs qui freinent l'intégration du développement durable en PME, toujours dans l'optique d'encourager ces dernières à s'engager davantage envers le concept.

Ainsi, l'objectif général de cet essai est d'analyser les principaux leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les PME québécoises afin de déterminer les plus efficaces pour réduire ou limiter l'impact des freins sur cette intégration. Pour ce faire, quatre objectifs spécifiques sont établis. La place qu'occupe le développement durable dans les PME du Québec est d'abord définie, les principaux facteurs qui freinent ces entreprises dans leur démarche de développement durable sont ensuite identifiés et étudiés, puis les leviers que peut utiliser le gouvernement du Québec pour favoriser le succès des initiatives durables en entreprise sont évalués à l'aide d'une analyse multicritère. Des recommandations sont finalement proposées au gouvernement québécois afin de faciliter le choix des approches à déployer dans le but d'atteindre ses objectifs de durabilité.

Afin d'atteindre ces objectifs et d'effectuer une analyse rigoureuse, une revue de littérature exhaustive est effectuée. Étant donné que la valeur d'un essai est directement liée à celle des sources sur lesquelles il se

base, uniquement des sources fiables et récentes sont consultées. Ainsi, seules les sources qui proviennent de sites Web reconnus et dont l'auteur est crédible sont considérées. Dans cette optique, des sources gouvernementales telles que la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* et le *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* s'avèrent intéressantes dans le cadre de cette production, tout comme plusieurs études du Réseau entreprise et développement durable (REDD) et des articles scientifiques révisés par les pairs. Également, afin de prendre en considération les différents points de vue d'acteurs, d'auteurs et de chercheurs en développement durable, les sources utilisées dans cet essai sont très diversifiées et sont présentes en grand nombre. Parmi celles-ci se trouvent des sites Web d'organismes crédibles, des monographies, des lois, des thèses de doctorat, des rapports d'enquête, des articles de colloque et plus encore. En outre, compte tenu de la récence de la problématique traitée dans cet essai, les ouvrages et documents sur lesquels s'appuient la revue de littérature et les analyses doivent l'être tout autant. De ce fait, à moins que la réputation de l'auteur, l'intemporalité du sujet et la qualité de l'information permettent de référer à une littérature plus ancienne, la date de publication des sources consultées se retrouve dans un horizon temporel restreint.

Le présent essai est divisé en six chapitres. Le premier chapitre expose d'abord la définition du développement durable utilisée tout au long de cet essai, pour ensuite développer sur l'évolution du concept dans la société et les entreprises québécoises. La place du développement durable dans les PME de la province est le sujet du deuxième chapitre. Ainsi, ce dernier brosse un portrait complet des PME québécoises, ce qui inclut leur importance relative, leurs caractéristiques communes ainsi que les bénéfices qu'elles peuvent tirer du développement durable. De plus, ce deuxième chapitre présente les principaux résultats des différentes éditions du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, d'où provient la problématique du présent essai. Le troisième chapitre identifie et détaille les freins à l'intégration du développement durable dans les PME, soit les facteurs qui limitent l'amorce ou la progression d'initiatives durables dans ces entreprises. Complémentaire au précédent, le quatrième chapitre explore diverses approches qui peuvent être utilisées par le gouvernement à titre de leviers afin de restreindre l'impact des freins identifiés et ainsi favoriser la mise en place de pratiques durables en PME. Dans le but de déterminer lesquels de ces leviers sont les plus efficaces, ceux-ci font l'objet d'une analyse multicritère au cinquième chapitre. Finalement, le sixième et dernier chapitre recommande au gouvernement du Québec des initiatives basées sur les résultats obtenus à l'aide de l'analyse multicritère.

1. MISE EN CONTEXTE

Ce premier chapitre définit d'abord les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises tels que considérés dans le cadre de cette production. Ensuite, le reste du chapitre présente l'évolution du développement durable au Québec et se termine par l'énonciation des principaux objectifs gouvernementaux en matière de développement durable dans les entreprises québécoises.

1.1 Développement durable et responsabilité sociale des entreprises

La définition la plus connue du développement durable est sans aucun doute celle popularisée en 1987 par le rapport *Notre avenir à tous* de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). Dans ce rapport, le développement durable est présenté comme un développement qui permet de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (CMED, 1987). Plusieurs années plus tard, le gouvernement fédéral s'est d'ailleurs fortement inspiré de cette définition du développement durable pour rédiger celle du Canada, officialisée en 2008 par l'adoption de la *Loi fédérale sur le développement durable* (LFDD).

Depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable* (LDD) en avril 2006, le Québec possède lui aussi sa propre définition du développement durable. Quoique cette définition ressemble partiellement à celles de la CMED et de la LFDD, la définition retenue par le Québec est plus explicite quant aux piliers fondamentaux du concept. En effet, avec l'adoption de la LDD, le développement durable est maintenant considéré au Québec comme étant :

« 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).

En plus de présenter l'aspect temporel du concept en référant à la nécessité d'une vision à long terme dans son application, la définition de la LDD met en lumière les trois dimensions centrales et inhérentes au développement durable, soit l'environnement, le social et l'économie (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], 2015). Expliciter concrètement les dimensions à considérer permet ainsi la mise en place d'objectifs en lien avec le maintien et l'épanouissement de l'intégrité environnementale, de l'équité sociale et de l'efficacité économique (MELCC, s. d.a).

Les risques, les obligations et les opportunités de ces trois dimensions sont d'ailleurs devenus des préoccupations de premier plan pour les entreprises qui cherchent à perdurer (Labelle, Hervieux et Turcotte, 2014). En entreprise, l'application consciente d'actions responsables en lien avec ces trois dimensions est considérée comme étant de la responsabilité sociale ou sociétale, deux terminologies qui se rejoignent sur

plusieurs points et qui sont fréquemment rencontrées dans la littérature (Gagné, 2018). Définie comme « les mesures volontaires prises par une entreprise pour mener ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental » (Industrie Canada, 2014), la responsabilité sociale des entreprises est directement liée au concept de développement durable. En effet, cette responsabilité est perçue comme un comportement organisationnel qui contribue au développement durable en considérant, entre autres, les impacts des décisions d'une entreprise sur la société et sur l'environnement. De ce fait, la responsabilité sociale des entreprises est envisagée comme une façon de répondre aux différentes exigences en matière de développement durable. (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2010)

Considérant leur proximité, les concepts de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable sont regroupés dans cet essai sous une seule dénomination, soit le développement durable.

1.2 Développement durable au Québec

De nos jours, l'intégration du développement durable à l'ensemble de la société est considérée comme l'une des priorités du gouvernement du Québec (MDDELCC, 2018). Toutefois, malgré les nombreuses récentes actions en ce sens, le développement durable n'est pas un concept nouveau au Québec, mais plutôt une idée qui remonte au début des années 1970.

En effet, la participation du Québec à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain en juin 1972 à Stockholm, aussi appelée le Premier Sommet de la Terre, marque le début d'une prise de conscience écologique pour le gouvernement québécois (MELCC, s. d.c). En décembre 1972, seulement quelques mois après cette conférence, le gouvernement du Québec adopte une loi dont les fondements s'inspirent en partie de la Déclaration de la Conférence de Stockholm, soit la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE) (Piette, 2015). Assise de la protection environnementale au Québec, cette loi affirme « l'intérêt public de l'environnement, lequel inclut de manière indissociable les dimensions écologiques, sociales et économiques » et assure le « respect des principes de développement durable » (LQE). Depuis l'adoption de la LQE, d'autres initiatives permettent de faire grandir le développement durable au Québec, comme la création du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). Créé en 2000, cet organisme à but non lucratif favorise l'adhésion aux pratiques de développement durable en initiant ou en finançant des projets dans les entreprises, les universités, les municipalités, etc. (FAQDD, s. d.)

En 2006, à la suite d'une consultation publique menée deux ans auparavant, une initiative gouvernementale de grande envergure permet au Québec de se démarquer dans le domaine du développement durable : l'adoption de la LDD (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], s. d. ; MDDELCC, 2014). Les dispositions de cette loi s'appliquent au domaine public, soit principalement au gouvernement et à ses ministères, à ses organismes et à ses entreprises. Toutefois, à l'intérieur même de la LDD, le gouvernement

se donne la possibilité d'élargir la portée des mesures indiquées afin de les rendre applicables aux organismes municipaux, aux organismes scolaires et aux établissements de santé et de services sociaux. (LDD) En adoptant la LDD, le gouvernement exige de ses différents ministères et organismes qu'ils prennent en compte les seize principes de développement durable qui y sont énoncés (MEI, 2019b). Ces seize principes, inspirés de ceux de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, agissent à titre de guides pour l'application du développement durable dans le domaine public, mais peuvent aussi orienter les démarches d'organisations de toutes tailles. (BNQ, 2011)

Même si les entreprises privées ne sont pas tenues de respecter les dispositions de la LDD, leurs activités représentent une part capitale de l'économie et jouent un rôle essentiel dans la préservation de l'environnement et dans le développement de la société (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation [MESI] et MDDELCC, 2016). En imposant à l'administration publique des lignes directrices en matière de développement durable par l'adoption de la LDD, le gouvernement du Québec s'engage dans une gestion plus responsable et indique au domaine privé les bonnes pratiques à considérer dans leur modèle d'affaires. En effet, « prêcher par l'exemple » est l'une des recommandations des Études économiques du Mouvement Desjardins et du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) afin de favoriser l'intégration du développement durable dans les entreprises du Québec (2014). Ainsi, même si aucune réglementation québécoise ne concerne l'intégration du développement durable en entreprise, la diffusion des engagements et des réussites gouvernementales en la matière ne peut avoir qu'un effet bénéfique. (FAQDD, 2015)

Depuis 2008, plusieurs initiatives gouvernementales sont d'ailleurs directement axées sur l'intégration du développement durable dans les entreprises : diffusion de messages de sensibilisation, disponibilité de guides, de documentation et d'outils variés et gratuits, offre d'accompagnement et de formation, etc. (MESI et MDDELCC, 2016) Ces initiatives envers les entreprises permettent de faciliter l'intégration du développement durable à la société, comme désiré par le gouvernement québécois. (MDDELCC, 2018) En effet, recourir aux entreprises pour déployer le développement durable à plus grande échelle permet non seulement de rejoindre un nombre significatif de citoyens, mais permet aussi de les atteindre dans un milieu où l'effet d'entraînement peut les inciter à agir en cohérence avec le concept. (FAQDD, 2015)

1.3 Développement durable dans les entreprises du Québec

En continuation avec ses précédentes initiatives en développement durable, le gouvernement québécois adopte en 2007 la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, un projet tiré de la LDD et considéré comme encore plus concret que cette dernière (Gouvernement du Québec, 2013; LDD). Au sein des 3 enjeux, 9 orientations et 29 objectifs intégrés dans cette stratégie, une des cibles concerne

particulièrement les entreprises du Québec, soit l'adoption d'une démarche de développement durable par 20 % d'entre elles d'ici mars 2013. (Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs, 2014) Afin de favoriser l'atteinte de cette cible, la *Stratégie de sensibilisation des entreprises québécoises au développement durable 2011-2013* est déployée en septembre 2011 par la Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé, désormais nommée la Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable (TACEDD). Les objectifs de cette stratégie sont, entre autres, la promotion du développement durable et de ses bénéfices auprès des entreprises ainsi que la diffusion des outils disponibles pour les aider dans leurs démarches d'intégration du développement durable (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations [MEIE], 2013). Par exemple, l'approche BNQ 21000 fait partie des outils promus par le gouvernement et réunit de nombreux documents pertinents à l'intégration du développement durable en entreprise, accessibles gratuitement en ligne. En déployant cette stratégie de sensibilisation, le gouvernement souhaite démontrer aux entreprises que les démarches en ce sens sont désormais une « tendance incontournable au Québec et à l'étranger » (MEIE, 2013).

Que ce soit grâce à cette stratégie de diffusion ou à toute autre initiative gouvernementale ou organisationnelle, les résultats de 2013 sont convaincants : 22 % des entreprises québécoises sondées ont intégré des pratiques de développement durable, soit 2 % de plus que la cible de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Cette dernière est d'ailleurs prolongée jusqu'au 31 décembre 2014. (Gouvernement du Québec, 2013 ; MDDELCC et MEIE, 2013) La fin de l'année 2014 et de cette stratégie entraîne le début d'une deuxième : la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Parmi les 7 enjeux, 8 orientations et 27 objectifs de cette nouvelle stratégie, une cible plus ambitieuse que la précédente est adoptée concernant les entreprises : 30 % d'entre elles doivent avoir entamé une démarche de développement durable d'ici la fin de 2020. (MDDELCC, 2015) Afin de continuer sur la lancée de la dernière stratégie, de nouveaux projets en développement durable sont initiés par le gouvernement. Par exemple, en 2015, au tout début de la nouvelle stratégie, le FAQDD obtient la coordination de « Magnitude 10 », un projet visant à intégrer davantage le développement durable dans les PME québécoises. (FAQDD, 2016)

Toutefois, malgré les initiatives gouvernementales, les plus récents résultats indiquent que la tendance constatée durant la période 2008-2013 semble vouloir s'inverser. En effet, le sondage qui présente les résultats de 2017 démontre que la proportion d'entreprises ayant amorcé une démarche de développement durable est désormais de 10 %, soit une baisse considérable depuis la précédente édition. (MEI, 2018) Compte tenu de ces résultats et en dépit des efforts gouvernementaux, il semble que plusieurs freins à l'intégration du développement durable dans les entreprises québécoises soient toujours bien présents. La

très grande majorité de ces entreprises sont de petite ou de moyenne taille, les PME représentant plus de 99 % des entreprises du Québec. (Innovation, Sciences et Développement économique Canada [ISDE], 2019) Ainsi, en vertu de leur rôle considérable dans l'économie québécoise et de l'importance d'intégrer le développement durable à leurs activités, l'identification et l'analyse des principaux freins et leviers aux démarches de développement durable dans les PME de la province s'avèrent plus que pertinentes.

2. PLACE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME QUÉBÉCOISES

Ce deuxième chapitre brosse le portrait des PME québécoises en exposant la définition du terme PME dans le cadre de cette production, en démontrant l'importance de cette catégorie d'entreprises pour la province ainsi qu'en relatant les principales caractéristiques des PME. Ensuite, le chapitre présente différents bénéfices que peut apporter l'intégration du développement durable en entreprise. Le chapitre se termine avec l'analyse du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, un sondage gouvernemental publié pour la première fois en 2011, puis à nouveau en 2013 et en 2018. Ces trois éditions exposent respectivement les résultats de 2010, de 2013 et de 2017 et révèlent la régression des démarches de développement durable dans les PME québécoises au cours des dernières années.

2.1 Portrait des PME du Québec

Considérant que la définition d'une PME varie selon la source consultée, cette première section débute par la présentation de la définition utilisée dans le cadre de cet essai. Ensuite, afin de bien saisir l'importance d'intégrer le développement durable au sein des PME québécoises, l'omniprésence de ces dernières dans la province est démontrée. Cette section se termine avec l'exposition des principales caractéristiques inhérentes aux entreprises de petite et de moyenne taille.

2.1.1 Définition d'une PME

Si la définition du concept de développement durable varie en fonction de l'auteur, celle d'une PME est dans la même lignée et ne fait pas consensus. En effet, une multitude de définitions de la PME existent dans la littérature et utilisent différents critères pour décrire celle-ci. Des critères comme le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, le bilan annuel ou encore certaines caractéristiques qualitatives sont considérés et diffèrent souvent d'une source à l'autre. Par exemple, la République française considère qu'une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros et dont le bilan n'excède pas 43 millions d'euros (Centre de documentation Économie Finances, 2019). Plus localement, Revenu Québec considère qu'une entreprise est une PME si, pendant une année financière, la valeur de ses fournitures taxables est inférieure à 10 millions de dollars (Revenu Québec, 2018). Contrairement à ces deux définitions, celle du dictionnaire Larousse est beaucoup plus qualitative et décrit la PME comme une entreprise « dans laquelle le chef [...] assume personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales » (Larousse, s. d.a).

Dans le cadre de cette production de fin d'études, c'est la définition de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) qui prévaut sur les autres, définissant la PME comme « une entreprise ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions de dollars » (ISQ, s. d.). Cette définition s'accorde d'ailleurs avec celles de l'ISDE (2019) et de Labelle et al. (2014) quant au nombre de

personnes à l'emploi d'une PME. De façon plus précise, une petite entreprise est considérée dans cette production comme ayant un nombre d'employés se situant entre 1 et 99, tandis qu'une moyenne entreprise embauche entre 100 et 499 personnes. Ainsi, de façon complémentaire, lorsqu'une entreprise emploie 500 personnes ou plus, celle-ci est considérée comme une grande entreprise. (ISDE, 2019)

2.1.2 Importance des PME au Québec

Les PME de partout à travers le monde sont désormais connues comme étant essentielles au dynamisme économique et social des régions et considérées comme des éléments indispensables au développement de ces deux dimensions (St-Pierre et Labelle, 2017). En effet, les PME jouent un rôle considérable dans l'économie mondiale et une majorité de pays s'entendent pour dire qu'elles conditionnent grandement la prospérité économique, entre autres par la création d'emplois (ISO, 2015). La Banque mondiale estime que les PME représentent 90 % de toutes les entreprises et qu'elles fournissent plus de 50 % des emplois, partout autour du globe (The World Bank, s. d.). Par ailleurs, le rôle substantiel des PME est encore plus apparent dans les régions du monde qui sont davantage développées (The World Bank, s. d.). Par exemple, 63 % des emplois créés entre 1993 et 2013 aux États-Unis se trouvent dans des PME (ISO, 2015), tandis que 89,7 % des emplois du secteur privé au Canada se situent au sein de PME en 2017. (ISDE, 2019)

Dans le même sens que ces exemples, les PME occupent une place très importante parmi les entreprises du Québec. En effet, en présentant le nombre d'entreprises québécoises en fonction de leur taille, elle-même définie en fonction du nombre d'employés, il est possible de constater l'omniprésence des PME dans la province. Le tableau 2.1 expose les plus récentes données à ce sujet.

Tableau 2.1 Nombre d'entreprises au Québec en fonction de leur taille

(inspiré de : Statistique Canada, 2019)

	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Grandes entreprises	Total
Nombre d'entreprises	262 720	4 975	682	268 377
Proportion des entreprises (en pourcentage)	97,9	1,9	0,2	100

Les données du tableau 2.1 sont révélatrices de l'importance des PME dans l'entrepreneuriat québécois. En combinant la part des entreprises de petite taille à celle des entreprises de moyenne taille, le constat est que 99,8 % des entreprises de la province sont des PME, contre 0,2 % de grandes entreprises. Cette prédominance des PME québécoises s'observe également au niveau des emplois du secteur privé, qui se situent principalement dans les entreprises de petite et de moyenne taille. Le tableau 2.2 expose l'importance des PME comme employeurs du secteur privé au Québec.

Tableau 2.2 Nombre d'emplois du secteur privé au Québec en fonction de la taille de l'entreprise
(inspiré de : ISDE, 2019)

	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Grandes entreprises	Total
Nombre d'emplois (en milliers)	1 822	570	344	2 736
Proportion des emplois (en pourcentage)	66,6	20,8	12,6	100

En agrégeant les données du tableau 2.2 relatives aux petites entreprises à celles des moyennes entreprises, le résultat obtenu permet d'observer que 87,4 % des emplois du secteur privé de la province se retrouvent dans les PME, ne laissant que 12,6 % aux grandes entreprises.

Avec autant d'entreprises et d'emplois liés aux PME, il semble évident que la place de ces dernières est considérable dans l'économie québécoise. À titre de comparaison, les petites entreprises contribuent à une hauteur de 38,4 % au produit intérieur brut (PIB) du pays, tandis que les moyennes entreprises y prennent part à 11,8 %. Considérant ces chiffres, plus de la moitié du PIB canadien, soit 50,2 %, est généré par des PME. (ISDE, 2019) Aucun chiffre comparable n'est disponible à l'échelle du Québec, mais le Conseil du patronat du Québec (CPQ) présume que l'ordre de grandeur est semblable pour la province, voire que la contribution des grandes entreprises serait proportionnellement plus faible qu'à l'échelle du pays. Ainsi, l'apport des PME québécoises au PIB de la province est non négligeable. (CPQ, 2019) D'ailleurs, la valeur des exportations des PME québécoises surpasse de beaucoup celle des grandes entreprises de la province. En 2018, les PME du Québec ont généré 65 % de la valeur totale des exportations, tandis que les entreprises de 500 employés et plus n'ont généré que 35 % de cette même valeur totale. (Statistique Canada, 2018)

Compte tenu de leur présence d'envergure au sein de l'économie québécoise, le rôle des PME en matière de développement durable est aussi important que celui des grandes entreprises (REDD, 2013a). Par exemple, même si la tendance est de croire que l'impact des PME sur l'environnement est moindre que celui des grands employeurs, cela n'est pas le cas. Une fois combinés, les impacts engendrés par l'ensemble des PME surpassent ceux des grandes entreprises. Ainsi, les PME génèrent 60 % des déchets et occasionnent 70 % des impacts environnementaux. (Labelle dans Laperrière, 2017)

En résumé, les PME québécoises jouent un rôle considérable dans l'économie, la société et l'environnement, ce qui justifie l'importance de la prise en compte de ces trois dimensions du développement durable dans leurs activités. Dans cette optique, bien comprendre ce qui caractérise l'ensemble des PME est indispensable afin de les inciter davantage vers la durabilité.

2.1.3 Caractéristiques des PME québécoises

Chaque entreprise est unique et possède des spécificités qui lui sont propres. Cela s'applique à toutes les entreprises, dont les PME, qui forment un ensemble d'entreprises aussi hétérogènes que les personnes qui les dirigent (St-Pierre et Labelle, 2017). En raison de cette hétérogénéité et de la pluralité des cheminements possibles pour les PME, cerner et comprendre ces dernières est un défi en soi. (Gagné, 2018) De ce fait, avant de prétendre connaître leurs motivations à agir en faveur du développement durable, il s'avère nécessaire de connaître certains éléments qui caractérisent les entreprises de moins de 500 employés. En effet, au Québec ou ailleurs, les entreprises de petite et de moyenne taille partagent certaines caractéristiques dont la compréhension est essentielle afin d'identifier les freins et leviers à l'intégration du développement durable. (Moll, 2013)

L'hétérogénéité des PME est en partie entraînée par la grande variété de profils au niveau des dirigeants. Situés au cœur de la prise de décision de l'entreprise, ces dirigeants vivent des réalités bien différentes et n'ont pas toutes les mêmes études, origines, expériences professionnelles et personnelles. (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012; St-Pierre et Labelle, 2017) En effet, la prise de décision en PME est souvent centralisée autour du dirigeant, qui occupe un rôle clé dans l'entreprise (Berger-Douce, 2014; Paradas, 2011). Ce faisant, les valeurs, aspirations, croyances et convictions du dirigeant influencent grandement la voie dans laquelle la PME s'engage (Labelle, Hervieux, et al., 2014; REDD, 2012b). Par exemple, lorsque des dirigeants de PME ont des « valeurs altruistes », ils sont plus ouverts aux différents enjeux de développement durable (REDD, 2012b). Étant donné cette centralisation de la PME autour du dirigeant, les valeurs de celui-ci influencent la sensibilité de l'entreprise au développement durable et représentent souvent l'origine de la motivation à intégrer une démarche en ce sens (Gagné, 2018; Labelle et St-Pierre, 2015). Somme toute, que ce soit pour des décisions opérationnelles ou stratégiques, le dirigeant d'une PME est un pilier décisionnel situé au cœur même de l'entreprise (Berger-Douce, 2014; Moll, 2013).

Cette prise de décision centralisée, souvent intuitive chez les dirigeants de PME, est facilitée par une structure organisationnelle simple, beaucoup moins complexe que celle des grandes entreprises (Berger-Douce, 2014; Labelle, Hervieux, et al., 2014; ISO, 2015). Moins hiérarchisées que les entreprises de plus grande taille, les PME bénéficient de nombreux avantages liés à cette structure plus souple. Parmi ces avantages se trouvent une flexibilité et une facilité d'adaptation accrues, un processus décisionnel plus court ainsi qu'une plus grande proximité avec le milieu. (Labelle et Aka, 2012) En vertu de ces caractéristiques, les PME sont plus aptes que les grandes entreprises à s'emparer d'opportunités d'affaires, notamment celles entraînées par le développement durable (Cadieux et Dion, 2012).

Partie intégrante des caractéristiques qui définissent les PME, la proximité qu'elles entretiennent avec le milieu existe notamment grâce à des liens serrés avec les clients, les fournisseurs et les personnes qu'elles emploient (Labelle, Hervieux, et al., 2014; REDD, s. d.). Ces relations solides avec diverses parties prenantes, dont plusieurs externes à l'organisation, font en sorte de rendre les PME mieux placées que les grandes entreprises pour comprendre leurs environnements social et environnemental (REDD, s. d.). Ces mêmes liens, ainsi que ceux avec la communauté locale, les rendent également plus conscientes de leur responsabilité sociale et plus sensibles aux enjeux de développement durable que les entreprises de taille supérieure (Labelle et St-Pierre, 2015). Une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), réalisée auprès de 6 000 propriétaires de PME canadiennes, affirme d'ailleurs que la proximité des PME avec leur communauté favorise les opinions communes entre les entreprises et la population. De ce fait, leurs opinions sur des sujets tels que l'environnement sont « très semblables » à celles d'un citoyen typique (FCEI, 2017). Cette même étude énonce d'ailleurs que 78 % des PME du pays croient pouvoir prospérer économiquement tout en protégeant l'environnement. Ainsi, même si leur croissance économique demeure une priorité, les PME tiennent à protéger l'environnement et investissent des efforts en ce sens. Qui plus est, les PME du Québec sont encore plus sensibilisées à certains enjeux environnementaux que celles d'autres provinces. Par exemple, les PME de la province de Québec sont proportionnellement presque deux fois plus nombreuses que les autres PME à considérer l'enjeu des changements climatiques comme étant « majeur » et sont les plus favorables aux taxes et prélèvements environnementaux. (FCEI, 2017)

Un rapprochement entre le développement durable et l'environnement est d'ailleurs prononcé au sein de nombreuses PME, ces dernières faisant parfois fi des autres dimensions. En effet, une grande proportion des PME associe le développement durable à des actions environnementales, oubliant du même coup les aspects social et économique. (REDD, 2014a) De plus, même si le développement durable est encore un concept inconnu de 40 % des dirigeants de PME québécoises, presque toutes ont des habitudes environnementalement responsables comme le tri et la récupération de matières. (Labelle, Gül Öncel, Aka et Doucet, 2014; Labelle, Hervieux, et al., 2014) Même sans véritablement comprendre ce qu'est le développement durable et sans connaître les tenants et les aboutissants du concept, les propriétaires de PME agissent au moins partiellement en cohérence avec celui-ci, parfois même sans le savoir (Cadieux et Dion, 2012; Labelle, Hervieux, et al., 2014). Quoi qu'il en soit, des efforts supplémentaires doivent être investis par les PME afin de réellement considérer toutes les dimensions du développement durable dans leurs activités.

De plus, d'autres caractéristiques sont inhérentes aux PME, comme le fait de devoir composer avec des ressources limitées. Ces dernières forcent les PME à faire des choix au quotidien afin d'allouer leurs ressources aux bons endroits. (BNQ, 2011; Gagné, 2018) Également, obtenir l'accès à de nouvelles

ressources est souvent plus compliqué pour les PME que pour les entreprises de plus grande taille. Par exemple, les conditions d'emprunt pour les PME de la province sont plus difficiles que celles des grandes entreprises, limitant du même coup leur accès aux capitaux (ISQ, 2017). Cependant, les ressources mentionnées ne font pas uniquement référence à l'aspect financier. Une définition représentative du type de ressources dont il est question en PME est présentée dans le dictionnaire Larousse. Ces ressources font effectivement référence à des « moyens financiers », mais aussi à des « moyens matériels » et à des « possibilités d'action de quelqu'un » ou « off[ertes par] quelque chose », c'est-à-dire tout ce qui n'est ni matériel ni financier (Larousse, s. d.b). À titre d'exemples, l'argent, les actifs corporels et les employés d'une entreprise représentent respectivement des ressources financières, matérielles et humaines. Ces trois types de ressources sont nécessaires à la prospérité des PME, mais sont généralement présentes en quantité limitée dans ces mêmes entreprises (BNQ, 2011; Gagné, 2018).

En plus de ces ressources limitées, la rémunération moyenne des employés de PME est généralement loin de concurrencer celle des grandes entreprises. En effet, comme le démontre le tableau 2.3, les salaires horaires moyens offerts dans les PME québécoises sont en deçà de celui des entreprises de plus grande taille.

Tableau 2.3 Salaire horaire moyen au Québec en fonction de la taille de l'entreprise

(inspiré de : ISQ, 2020)

	Petites entreprises		Moyennes entreprises	Grandes entreprises	Salaire moyen (toutes tailles)
	Moins de 20 employés	Entre 20 et 99 employés			
Salaire horaire moyen (en dollars)	20,82	24,11	28,13	32,68	25,42

Le tableau 2.3 illustre la corrélation entre la taille d'une entreprise et le salaire horaire moyen d'un employé. Comme de fait, plus une entreprise est de grande taille, plus le salaire moyen du personnel a tendance à être élevé. Au Québec, un employé de grande entreprise gagne, en moyenne, entre 8,57 \$ et 11,86 \$ de plus qu'un employé de petite entreprise et 4,55 \$ de plus qu'un employé de moyenne entreprise. À cette différence s'ajoutent les avantages sociaux, habituellement plus communs et généreux dans les entreprises de plus grande taille. (CPQ, 2019)

Comme démontré dans les paragraphes précédents, nombreuses sont les caractéristiques associées aux PME. Leur hétérogénéité, leur processus décisionnel centralisé autour du dirigeant, leur structure simple et peu hiérarchisée, leur proximité avec le milieu et leurs ressources limitées sont en partie ce qui les diffère des grandes entreprises. Toutefois, au niveau de leur intérêt envers le développement durable, ces deux catégories d'entreprises se réunissent autour d'une seule et même opinion. En effet, bien qu'elles ne réalisent pas toujours d'actions concrètes en ce sens, PME et grandes entreprises perçoivent toutes deux ce concept

d'un bon œil et savent que son intégration à l'entreprise peut apporter de nombreux avantages et bénéfices. (REDD, 2014a)

2.2 Bénéfices du développement durable en entreprise

L'engagement des entreprises de grande taille envers le développement durable s'est fait plus rapidement que celui des PME (Gagné, 2018). Une étude affirme d'ailleurs qu'en 2010, 93 % des 250 plus grandes entreprises au monde sont engagées sur la voie du développement durable et publient un rapport annuel de durabilité (Mori Junior, J. Best et Cotter, 2014). Effectivement, l'engagement envers des pratiques plus durables entraîne différents bénéfices pour les entreprises de grande taille, mais également pour celles plus petites (BNQ, 2011). Les PME ont donc tout intérêt à suivre ce mouvement afin de profiter des nombreuses retombées positives qui peuvent être induites par l'intégration de pratiques durables en entreprise, telles qu'une :

- Solidité et une rentabilité financières accrues;
- Amélioration de l'accessibilité aux subventions, au financement et à des taux préférentiels;
- Réduction des coûts fixes, des frais d'exploitation et des coûts d'embauche;
- Planification stratégique améliorée et une ouverture facilitée à de nouveaux marchés;
- Exposition réduite aux crises et aux risques et une gestion plus efficace de ceux-ci;
- Stimulation de la productivité, de l'innovation et de la culture d'apprentissage;
- Clientèle plus fidèle ainsi qu'une meilleure image de marque;
- Relation plus solide avec les parties prenantes comme les clients, les fournisseurs et la communauté;
- Attraction, une satisfaction, une motivation et une rétention du personnel accrues;
- Amélioration du climat de travail et du taux d'absentéisme;
- Réduction de l'empreinte environnementale et des impacts négatifs sur la communauté (BNQ, 2011; Cadieux et Dion, 2012; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec [CPEQ], 2012; MESI et MDDELCC, 2016; MEI, 2020b; Trudel, 2012).

Cette liste de bénéfices non exhaustive identifie du même coup certaines des motivations des entreprises à investir leurs ressources dans l'intégration de pratiques responsables et durables (Gagné, 2018). Plusieurs de ces avantages sont de nature économique, démontrant par le fait même que la prise en compte du développement durable en entreprise ne néglige en rien cette dimension (Ben Boubaker Gherib, Spence et Ondoua Biwole, 2009). En effet, la majorité des études s'entendent pour dire que les entreprises qui s'engagent sur la voie du développement durable en ressortent gagnantes d'un point de vue financier (REDD, 2012c). Même si l'implantation d'une démarche de développement durable nécessite souvent des dépenses, les bénéfices financiers qui en résultent sont supérieurs et compensent les investissements en

capitaux. (MESI et MDDELCC, 2016) Ainsi, si le développement durable est uniquement considéré comme une dépense par certaines entreprises, d'autres le considèrent comme un investissement à partir duquel elles peuvent tirer des revenus considérables et augmenter leurs profits (MEI, 2019c). Cette augmentation de profits se fait, entre autres, par la réduction des dépenses opérationnelles de l'entreprise. Pour cela, plusieurs avenues sont envisageables, comme la diminution des dépenses en énergie, en déchets, en eau ou encore en matières premières nécessaires dans les processus de fabrication. Selon une étude réalisée par Bob Willard, une PME typique qui intègre le développement durable peut gonfler ses profits de 51 % sur un horizon temporel de cinq ans, tout en évitant une baisse de 16 % liée à l'inaction en matière de durabilité. (2012) De plus, même si les avantages économiques présentés sont substantiels, l'intégration du développement durable en entreprise entraîne des retombées surpassant la simple analyse financière (REDD, 2018a).

Comme de fait, les entreprises engagées envers le développement durable se voient moins exposées à différents risques que celles qui ne le sont pas. Ces risques se divisent en quatre catégories : les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques financiers et les risques de conformité. Les risques stratégiques font référence, par exemple, aux menaces technologiques et à la réputation de l'entreprise. Les risques opérationnels incluent les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, à la productivité des employés et à l'efficacité des processus. Les risques financiers sont ceux relatifs aux liquidités de l'entreprise, au crédit et à l'emprunt. Quant aux risques de conformité, ceux-ci sont entre autres liés aux coûts supplémentaires engagés par les entreprises qui doivent rapidement faire face au changement pour se conformer à une nouvelle réglementation. (Willard, 2012) En intégrant des pratiques durables, une entreprise diminue son exposition à tous ces risques et à leurs impacts potentiels, dont ceux affectant sa compétitivité (Trudel, 2012; Willard, 2012). En effet, les critères qui définissent cette compétitivité s'établissent de plus en plus en fonction du respect d'exigences sociales et environnementales (Centre québécois de développement durable [CQDD], 2015; MEI, 2019b; Willard, 2012). Ainsi, dans la mesure où les entreprises désirent entretenir ou améliorer leur compétitivité et perdurer dans un horizon à long terme, elles doivent considérer l'amorce d'une démarche de développement durable (CQDD, 2015).

Dans le même sens, une telle démarche permet aux entreprises d'accroître leur caractère innovant et leur productivité (CPQE, 2012; Willard, 2012). À la suite de l'adoption d'une démarche de développement durable, cet accroissement de productivité est en partie généré par les ressources humaines des entreprises. En effet, une étude démontre que ce type de démarche influence positivement la culture d'entreprise, réduisant jusqu'à 20 % le taux d'absentéisme du personnel. (Labelle et Aka, 2012; Willard, 2012) De ce fait, les entreprises peuvent gagner en productivité par la simple présence de leurs employés au travail (Trudel, 2012). Par ailleurs, le recrutement et la rétention de ces mêmes employés représentent un défi considérable pour les entreprises (Willard, 2012). Au fil du temps, les processus de recrutement changent

et plusieurs critères autres que le salaire sont considérés par les chercheurs d'emploi. Ainsi, certaines études démontrent que les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable ont plus de facilité à embaucher des employés talentueux, car elles attirent davantage de candidats. Ces candidats désirent être embauchés par des entreprises durables parce qu'ils considèrent que celles-ci se préoccupent de leurs employés, sont plus alignées avec leurs valeurs et possèdent une bonne réputation, leur procurant ainsi une certaine fierté. (REDD, 2013b; Trudel, 2012) Somme toute, il est prouvé que les démarches de développement durable en entreprise facilitent l'attraction d'une main-d'œuvre compétente (CPEQ, 2012; Jones, Willness et Madey, 2014; Labelle et Aka, 2012; MEI, 2019 c; REDD, 2018).

En plus de faciliter l'embauche du personnel, une démarche de développement durable accroît la motivation des employés et leur fidélité envers l'entreprise. Ces deux facteurs contribuent au fait que l'intégration du développement durable en entreprise facilite la rétention du personnel (CPEQ, 2012; Labelle et Aka, 2012; MEI, 2019c). Souvent mis de côté, ce bénéfice est pourtant d'une importance non négligeable, considérant la multitude de coûts directement liés au roulement du personnel. Par exemple, des fonds sont nécessaires pour gérer l'aspect administratif d'une démission, remplacer l'employé absent, recruter et former un nouvel employé et assumer les pertes de productivité. (Trudel, 2012) Ainsi, la rétention accrue du personnel est un bénéfice particulièrement important pour les PME. En effet, en plus de devoir conjuguer avec des ressources limitées, la perte d'un employé dans une PME représente aussi la perte de nombreux savoirs et d'une grande expertise comparativement à la même situation dans une entreprise de plus grande taille. (Spence, 2012)

Malgré tous les bénéfices que peuvent apporter les démarches de développement durable aux entreprises de la province, les résultats du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* pointent à l'encontre de la tendance souhaitée par le gouvernement. (MEI, 2018) Ceci est exploré dans la prochaine section.

2.3 Régression des démarches de développement durable dans les PME du Québec

Cette section présente l'évolution des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises entre 2010 et 2017. Elle débute par la présentation du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, puis décrit brièvement la méthodologie d'enquête utilisée et les entreprises répondantes. Les deux sous-sections suivantes démontrent, sous des angles différents, l'évolution de la prise en compte du développement durable dans les entreprises du Québec. La première concerne la sensibilisation au concept de développement durable en entreprise, tandis que la deuxième se concentre sur les pratiques de gestion d'enjeux relatifs à ce même concept. Cette dernière section synthétise aussi les principaux résultats des trois éditions du sondage.

2.3.1 Présentation du sondage gouvernemental sur le développement durable

Afin de décrire l'évolution des démarches de développement durable au sein des entreprises de la province, les trois éditions du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* sont consultées et analysées. Ces trois éditions présentent les résultats de 2010, de 2013 et de 2017 d'un questionnaire adressé à des milliers d'entreprises de toutes les régions du Québec et qui s'affairent dans presque tous les secteurs d'activité. Ce questionnaire, administré par voie électronique ou téléphonique selon l'édition, a subi quelques modifications depuis la version originale de 2010. Plusieurs questions de la première édition, conçues à partir de 17 des 21 enjeux énoncés dans la norme BNQ 21000, ont toutefois été conservées (Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation [MDEIE], 2011; BNQ, 2011). Cette première édition est d'ailleurs beaucoup plus complète que celles qui lui succèdent, les deux dernières éditions ne considérant que 4 des 21 enjeux (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013). Ces quatre enjeux sont d'ailleurs à la base du suivi de l'évolution des démarches de développement durable et sont explorés plus loin dans la présente section.

Ensuite, il s'avère pertinent de brièvement présenter la validité des résultats des trois éditions du sondage. En effet, les résultats obtenus en 2010, en 2013 et en 2017 sont basés respectivement sur des échantillons de 3 353, 711 et 1 369 entreprises répondantes. En récoltant des données auprès d'un si grand nombre d'entreprises, la marge d'erreur des résultats est minimisée. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE 2013; MDEIE, 2011) Ainsi, cette marge d'erreur pour un échantillon de la taille de celui de l'édition de 2017 est de $\pm 2,6\%$, ce qui assure une certaine fiabilité des résultats. Aussi, les résultats obtenus représentent bien l'ensemble des entreprises québécoises, car les entreprises répondantes sont de toutes tailles, proviennent de l'ensemble des régions de la province et opèrent dans presque tous les secteurs d'activité. De plus, pour limiter les biais entre les éditions, les échantillons sont demeurés semblables au fil des années en ce qui concerne ces mêmes trois variables que sont la taille des entreprises, leur provenance et leur secteur d'activité. (MEI, 2018)

La taille des entreprises répondantes est d'ailleurs particulièrement importante dans le cadre de cet essai. De ce fait, même si les différentes éditions du sondage concernent l'ensemble des entreprises du Québec, incluant du même coup les grandes entreprises, les PME sont directement visées par les résultats. D'abord, la majorité des entreprises sondées sont des PME, la dernière édition du sondage affirmant que 75,9 % des entreprises répondantes ont moins de 50 employés. De manière complémentaire, les 24,1 % restants sont donc des entreprises de 50 employés et plus. Considérant que les entreprises répondantes de cette dernière édition comptaient en moyenne 48 employés et que 99,8 % des entreprises de la province sont des PME, il est fort probable qu'une proportion considérable de ces 24,1 % soit composée d'entreprises qui comptent entre 50 et 499 employés. (MEI, 2018; Statistique Canada, 2019) Ainsi, sachant que les caractéristiques

telles que le secteur d'activité ou la taille des entreprises demeurent sensiblement les mêmes d'une édition du sondage à l'autre, les PME représentent la grande majorité des entreprises répondantes dans les trois éditions.

Par l'entremise de ces sondages, le gouvernement du Québec a pour objectifs de mesurer le niveau de connaissance et d'engagement des entreprises envers le concept de développement durable, en plus de vérifier si les cibles préalablement fixées ont été atteintes. (MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011) Deux cibles sont particulièrement importantes dans le cadre cet essai. La première a été établie en 2010 par le Comité interministériel de développement durable (CIDD), qui souhaitait que 20 % des entreprises aient adopté une démarche de développement durable avant le 31 mars 2013 (MDDELCC et MEIE, 2013). La deuxième se trouve au sein de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* et affirme que ce même taux d'adoption doit augmenter à 30 % d'ici la fin de 2020 (MDDELCC, 2015). Ces deux cibles sont centrales à la présente analyse, puisqu'elles représentent la volonté du gouvernement envers l'augmentation des démarches de développement durable en entreprise.

2.3.2 Évolution de la sensibilisation au concept de développement durable

Dans la première section du sondage, afin de vérifier dans quelle mesure les entreprises du Québec sont sensibilisées au développement durable, et donc familières avec ce dernier, celles-ci sont questionnées sur leur compréhension du concept. Pour ce faire, les entreprises répondantes doivent associer les dimensions environnementale, sociale et économique au concept de développement durable. Cette section du questionnaire permet ainsi d'obtenir la proportion des entreprises qui savent ce qu'est fondamentalement le concept. Cette compréhension de la part des entreprises joue un rôle non négligeable dans leur concrétisation d'actions en développement durable. L'édition 2013 du sondage présente d'ailleurs une importante corrélation entre le nombre de dimensions correctement associées au développement durable et les actions posées en cohérence avec ce dernier. Ainsi, plus une entreprise est en mesure d'associer les dimensions au concept, plus elle tend à adopter des pratiques durables. (MDDELCC et MEIE, 2013)

Le tableau 2.4 compare les résultats obtenus lorsque les entreprises répondantes tentent d'associer le développement durable à ses trois dimensions fondamentales. Ce même tableau met aussi de l'avant les variations entre chacune des trois éditions afin de mieux présenter l'évolution de la sensibilisation au concept. Il est important de mentionner que les résultats du sondage qui concernent la gouvernance ne sont pas énoncés dans la présente analyse. En effet, ces résultats ne sont offerts qu'à titre indicatif dans le sondage. La formulation des questions de cette dimension ayant changé entre les éditions, toute comparaison éventuelle des résultats risquerait d'être biaisée. (MEI, 2018)

Tableau 2.4 Résultats de l'association des dimensions environnementale, sociale et économique au concept de développement durable par les entreprises du Québec (inspiré de : MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011)

	Résultats selon l'année et variations (en pourcentage)				
	2010	Variation	2013	Variation	2017
Impact environnemental d'une entreprise	70,4	+17,5	87,9	-10,8	77,1
Impact social d'une entreprise	55,0	+25,3	80,3	-12,7	67,6
Performance économique et financière d'une entreprise	52,0	+24,1	76,1	-16,0	60,1
Association simultanée des trois dimensions	26,2	+27,0	53,2	-12,0	41,2

En exposant les résultats de l'association entre le développement durable et ses différentes dimensions, le tableau 2.4 permet de constater l'évolution récente de la compréhension du développement durable par les entreprises québécoises. L'analyse de ces résultats est relativement simple, car ceux-ci suivent la même tendance, peu importe la dimension observée. En effet, qu'il soit question de la dimension environnementale, sociale ou économique, les résultats de 2013 semblent prometteurs. En comparaison avec les résultats de 2010, de plus en plus d'entreprises conviennent que ces trois dimensions sont incluses dans le concept de développement durable. Toutefois, les résultats de l'édition de 2017 connaissent une baisse par rapport à ceux de 2013, et ce, dans toutes les dimensions considérées. Le constat reste le même lorsque vient le temps de comparer la proportion d'entreprises répondantes capables d'associer simultanément les trois dimensions au concept de développement durable. En somme, les entreprises répondantes de 2017 associent moins bien le développement durable à ses dimensions fondamentales que celles de 2013, mais quand même mieux que celles de 2010. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011) Ces résultats agissent comme des « indicateur[s] de sensibilisation » au développement durable, mais ne révèlent pas si les entreprises ont véritablement intégré le concept à leurs activités, ce qui confirme la nécessité de l'indicateur exploré dans la prochaine section (MDDELCC et MEIE, 2013).

2.3.3 Évolution de l'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable

Pour mesurer l'intégration des démarches de développement durable en entreprise, le sondage s'est servi d'une tout autre méthodologie, celle-ci basée sur les enjeux de la norme BNQ 21000. Comme mentionné précédemment, la première édition du sondage est très complète et s'appuie sur 17 des 21 enjeux énoncés dans cette norme. (MDEIE, 2011) Dans les éditions suivantes, seulement quatre de ces enjeux sont conservés. Sélectionnés parmi les 17 de la première édition, ces quatre enjeux sont considérés comme ceux étant davantage représentatifs de « la réalité des entreprises » (MEI, 2018). De ce fait, toute démarche de développement durable qui ne concerne pas ces quatre enjeux spécifiques n'est pas prise en compte dans

les résultats du sondage. Ainsi, dans le cadre de ce sondage, les quatre enjeux qui représentent les démarches de développement durable en entreprise sont :

- La gestion de la production ou des services;
- Le choix des achats et des fournisseurs;
- La gestion des ressources humaines;
- La gestion des matières premières et résiduelles (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013).

Dans le questionnaire, les entreprises doivent répondre à une question par enjeu. Ces questions ont pour but de calculer la proportion d'entreprises qui adoptent des pratiques de développement durable relatives à chacun de ces quatre enjeux, une proportion nommée « taux d'adoption » (MEI, 2020b). Afin de répondre à ces questions, l'entreprise doit s'autoévaluer et déterminer à quel niveau elle se situe par rapport à ses pratiques durables, donc sélectionner la réponse qui correspond le mieux à sa réalité. L'entreprise doit se positionner sur une échelle allant du niveau 1 au niveau 5 pour chacun des enjeux, c'est-à-dire évaluer si elle :

1. « N'a pas encore amorcé de réflexion (aucune directive ou politique);
2. Est présentement en réflexion (en développement);
3. A intégré et utilise de tels aspects (en vigueur);
4. Cherche à se distinguer sur cet aspect par rapport à son secteur (avant-gardiste);
5. Est la référence dans l'industrie (c'est la façon d'être en affaires) » (MEI, 2018).

Ces cinq niveaux sont directement tirés de la norme BNQ 21000, où ils représentent les niveaux de maturité d'une organisation face à 21 enjeux de développement durable (BNQ, 2011). Dans le cadre du sondage, les entreprises qui se positionnent au niveau 1, 2 ou 3 par rapport à un enjeu ne sont pas considérées comme ayant intégré une quelconque démarche de développement durable. Ainsi, uniquement les entreprises « chefs de file » qui s'autoévaluent comme étant de niveau 4 ou de niveau 5 dans la gestion d'un enjeu sont comptabilisées comme « ayant adopté des pratiques de gestion du développement durable » (MEI, 2018). Ainsi, seules ces dernières entreprises entrent dans le calcul du taux d'adoption. Ce taux d'adoption, spécifique à chaque enjeu, sert d'ailleurs à calculer le taux moyen d'adoption, utilisé pour mesurer l'intégration des démarches de développement durable en entreprise. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013) Ce faisant, avant d'exposer les résultats moyens, une présentation des taux d'adoption de chaque enjeu s'impose.

Afin que les entreprises puissent s'autoévaluer correctement à chacun des enjeux, le questionnaire du sondage énonce quelques exemples de pratiques durables essentiellement tirés de la norme BNQ 21000. Dans le cas du premier enjeu du sondage, qui concerne la gestion de la production ou des services,

l'intégration d'un système de gestion environnementale et la réduction des impacts négatifs sur l'environnement générés par les produits et services de l'entreprise font partie des exemples mentionnés. Dans l'édition du sondage de 2010, 11,1 % des entreprises répondantes se considèrent de niveau 4 ou 5 par rapport à cet enjeu. Ce nombre augmente considérablement dans l'édition de 2013 et atteint une proportion de 21,7 % avant de chuter à 12 % dans la dernière édition. L'enjeu suivant concerne le choix des achats et des fournisseurs. La prise en compte de critères de développement durable dans la gestion de cet enjeu se traduit, par exemple, par un approvisionnement davantage local et basé sur des choix de matériaux et de fournisseurs plus responsables. En 2010, 12 % des entreprises répondantes se considèrent chefs de file dans la gestion de cet enjeu, comparativement à 22,4 % en 2013 et à 10 % en 2017. Le troisième enjeu est celui de la gestion des ressources humaines et fait référence, entre autres, aux programmes sociaux en place dans l'entreprise et aux différentes conditions offertes aux employés. Lors de la première édition, 17 % des entreprises se positionnent aux deux plus hauts niveaux de l'échelle. Cette proportion monte à 28,6 % à la seconde édition avant de redescendre à 11 % lors de la dernière. Le quatrième et dernier enjeu correspond à celui de la gestion des matières premières et résiduelles. Recycler, réutiliser et valoriser sont des exemples de pratiques durables évaluées pour la gestion de cet enjeu. Les résultats de 2010, de 2013 et de 2017 affirment que ce sont respectivement 14 %, 15,2 % et 8 % des entreprises qui se considèrent chefs de file en la matière. (BNQ, 2011; Cadieux et Dion, 2012; MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011) Le tableau 2.5 présente la synthèse de ces résultats ainsi que le taux moyen d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable.

Tableau 2.5 Synthèse des taux d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable dans les entreprises du Québec (inspiré de : MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011)

	Résultats selon l'année et variations (en pourcentage)				
	2010	Variation	2013	Variation	2017
Gestion de la production ou des services	11,1	+10,6	21,7	-9,7	12,0
Choix des achats et des fournisseurs	12,0	+10,4	22,4	-12,4	10,0
Gestion des ressources humaines	17,0	+11,6	28,6	-17,6	11,0
Gestion des matières premières et résiduelles	14,0	+1,2	15,2	-7,2	8,0
Taux moyen d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable	13,5	+8,5	22,0	-12,0	10,0

Les résultats synthétisés dans le tableau 2.5 suivent la même tendance que les résultats précédemment exposés sur la sensibilisation au concept de développement durable. Cette tendance se présente sous la forme d'une hausse des taux d'adoption entre les éditions de 2010 et de 2013, suivie d'une baisse considérable

entre celles de 2013 et de 2017. En effet, les taux d'adoption de pratiques des quatre enjeux de développement durable mènent à la même conclusion : les entreprises répondantes en 2017 se considèrent moins comme des chefs de file en matière de gestion d'enjeux de développement durable que celles de 2013. De plus, ce même constat s'applique aux entreprises de 2010, qui sont plus nombreuses à s'autoévaluer à un niveau de 4 ou de 5 que celles de 2017 pour trois des quatre enjeux. Ainsi, non seulement les résultats de 2017 sont moins élevés que ceux de 2013, mais ils sont aussi majoritairement plus faibles que ceux de 2010. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013; MDEIE, 2011)

La dernière ligne du tableau 2.5 présente le taux moyen d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable pour les trois éditions du sondage. Même si ce taux n'inclut que 4 des 21 enjeux de développement durable proposés par la norme BNQ 21000, le gouvernement le considère comme une mesure de l'intégration des démarches de développement durable dans les entreprises du Québec (BNQ, 2011; MEI, 2018). D'une édition à l'autre, ce taux moyen d'adoption est donc l'indicateur utilisé afin de vérifier si les cibles gouvernementales sont atteintes. Par exemple, le taux moyen d'adoption de 22 % de l'édition de 2013 confirme au CIDD que sa cible de 20 % pour cette même année a été atteinte (MDDELCC et MEIE, 2013). La hausse de 8,5 % du taux moyen d'adoption entre 2010 et 2013 et le fait d'avoir dépassé de 2 % la cible de 2013 semblent indiquer que la cible de 30 % à l'horizon 2020 est réaliste. En vertu de ces résultats, le CQDD va même jusqu'à dire que cette cible de 30 % est trop peu ambitieuse et que celle-ci devrait être revue et fixée à 40 %. (2015) Toutefois, les plus récents résultats révèlent que la tendance à la hausse constatée dans l'édition de 2013 s'est inversée. En effet, le taux moyen d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable des entreprises répondantes de l'édition de 2017 est désormais de 10 %. (MEI, 2018)

À une distance considérable de la cible de 2020, ce résultat de 10 % a entraîné le développement d'un nouvel indicateur portant sur une méthode de calcul beaucoup moins sévère que celle du taux moyen d'adoption. Au lieu de faire la « moyenne du taux d'adoption de chacun des quatre enjeux », cette nouvelle méthode considère qu'une entreprise intègre des pratiques de développement durable dès qu'elle s'autoévalue de niveau 4 ou de niveau 5 dans « au moins un enjeu » sur les quatre précédemment présentés (MEI, 2018). Avec ce nouvel indicateur, 47 % des entreprises répondantes en 2013 adoptent des pratiques de développement durable, contre 24 % en 2017. Ainsi, peu importe la méthode de calcul utilisée, les résultats révèlent une régression des démarches de développement durable dans les entreprises du Québec. (MEI, 2018) En plus de cette régression, des taux moyens d'adoption qui oscillent entre 10 % et 22 % entre les éditions indiquent que la majorité des entreprises québécoises ne cherchent pas à se distinguer des autres entreprises ni à devenir des références en matière de développement durable. Cette conclusion va de pair avec celle d'une étude effectuée en 2014 portant sur les PME québécoises, indiquant que ces dernières sont

habituellement positionnées au niveau 2 ou au niveau 3 sur l'échelle de la norme BNQ 21000. (Labelle, Gül Öncel, et al., 2014) Dans le cadre du sondage gouvernemental, toutes les entreprises se situant à ces deux niveaux et qui ont donc réfléchi à intégrer le développement durable à leurs activités ou commencé à le mettre en œuvre ne sont pas comptabilisées (MEI, 2018). Même s'il est certain que « l'intégration du concept de développement durable [...] ne peut pas se faire du jour au lendemain » dans les PME québécoises, ces dernières ont de la difficulté à atteindre les deux niveaux de maturité les plus élevés de l'échelle (Études économiques du Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014). (Labelle, Hervieux, et al., 2014) Ainsi, considérant qu'intégrer le développement durable dans les PME du Québec est à la fois un enjeu prioritaire et d'envergure, il s'avère pertinent d'identifier et d'analyser ce qui les freine à le faire (CQDD, 2015).

3. FREINS À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME

Comme illustré dans le chapitre précédent, la proportion de PME québécoises qui intègrent le développement durable à leurs activités est désormais moindre que celles des années passées. La conclusion de l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* énonce d'ailleurs que « les entreprises sont plus nombreuses [qu'avant] à opter pour l'inactivité » en matière de développement durable (MEI, 2018). Cette plus grande inactivité de la part des entreprises entraîne une régression des démarches de développement durable, ce qui ne concorde ni avec l'urgence d'agir pour préserver les milieux naturels et la qualité de vie actuelle des populations, ni avec les ambitieux objectifs du gouvernement québécois en matière de durabilité (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 2015). De toute évidence, pour que 30 % des entreprises aient amorcé une démarche de développement durable d'ici la fin de 2020, les freins rencontrés par les PME lors de l'adoption d'une telle démarche doivent être identifiés et limités (MDDELCC, 2015). Toutefois, en dépit des nombreuses études à ce sujet, les connaissances sur ces freins demeurent partielles (Gagné, 2018). Les éditions de 2013 et de 2017 du sondage gouvernemental démontrent cependant que les PME du Québec s'entendent sur plusieurs des obstacles à l'adoption de pratiques de développement durable pour les quatre enjeux évalués. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013) De ce fait, en jumelant les obstacles identifiés dans ces deux éditions du sondage à ceux de différentes études sur le sujet, sept freins à l'intégration du développement durable dans les PME se distinguent par leur importance. Ainsi, ce chapitre se consacre à l'analyse des freins que sont le manque de temps, la complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées, le manque de ressources humaines compétentes, l'insuffisance de moyens financiers, l'absence de pression et le manque d'incitatifs externes, le manque de conviction du dirigeant ainsi que la difficulté à percevoir et à quantifier les bénéfices d'une démarche de développement durable en entreprise.

3.1 Manque de temps

Pour les dirigeants de PME québécoises, le manque de temps est perçu comme étant le plus grand obstacle à surmonter pour implanter le développement durable dans leur entreprise. En effet, que ce soit dans l'édition de 2013 ou de 2017 du sondage, ce frein occupe le premier rang en termes d'importance avec respectivement 42,4 % et 49 % des entreprises qui l'invoquent pour justifier leur inaction en développement durable. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013) De nombreuses études sur le sujet corroborent d'ailleurs les résultats de ce sondage et affirment que le manque de temps est l'un des principaux défis des PME à l'intégration du développement durable dans leurs pratiques (Caldera, Desha et Dawes, 2019; Ervin, Wu, Khanna, Jones et Wirkkala, 2013; Gagné, 2018; Meath, Linnenluecke et Griffiths, 2016; Observatoire des PME, 2012; Williams et O'Donovan, 2015).

Ce manque de temps, qui donne l'impression aux dirigeants de PME d'être constamment sous pression, s'explique d'abord par la charge de travail qu'ils doivent supporter (Arundale, 2018, 25 juillet). Même en travaillant entre 50 et 70 heures par semaine, ces dirigeants ne réussissent pas à accomplir toutes les tâches directement liées à la pérennité de leur entreprise, comme solliciter des clients et des partenaires potentiels ou encore songer à leurs activités stratégiques (American Express, 2014; Labelle et Pichette, 2016; Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2018a). Une étude effectuée auprès de plus de 400 dirigeants de PME expose d'ailleurs que pour réussir à effectuer toutes leurs tâches, ceux-ci auraient besoin d'au moins trois heures de plus tous les jours (American Express, 2014). Compte tenu du fait que les dirigeants peinent à remplir leurs obligations de base, ils ne cherchent pas à consacrer du temps supplémentaire à d'autres pratiques qui peuvent s'avérer chronophages, comme celles liées au développement durable (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012). En effet, les dirigeants de PME considèrent qu'intégrer le développement durable à leurs activités nécessite des investissements considérables en temps, par exemple pour comprendre et appliquer correctement les outils à leur disposition ou pour adresser des enjeux spécifiques au concept. (Fiorucci, 2012; Johnson et Schaltegger, 2016) De ce fait, même si les PME souhaitaient adopter des pratiques durables pour gérer leurs choix d'achats et de fournisseurs, elles considèrent manquer de temps pour se renseigner sur les différents produits et pour trouver des partenaires responsables (MESI et MDDELCC, 2016). Ainsi, en se préoccupant davantage de la gestion opérationnelle et des aspects directement liés à la rentabilité de l'entreprise, comme la production et les profits, les dirigeants de PME ne considèrent pas le développement durable comme prioritaire (Chassé, 2013). En effet, le manque de temps vécu par des dirigeants de PME habitués à travailler en urgence est exacerbé par toutes les tâches qu'ils doivent effectuer dans un horizon temporel restreint, où chacune d'entre elles a le potentiel de devenir une priorité (Ben Boubaker Gherib, Spence et Ondoua Biwolé, 2009; Fiorucci, 2012; REDD, 2018). Une étude révèle d'ailleurs que le principal obstacle à l'adoption de pratiques durables en entreprise n'est autre que la présence de « facteurs plus urgents » que ceux en lien avec le développement durable, loin d'être une priorité organisationnelle (traduction libre de : Williams et O'Donovan, 2015).

En résumé, le manque de temps plaidé par les PME et considéré comme un frein aux démarches de développement durable est directement lié à la priorisation du concept par le dirigeant. Cadieux et Taravella identifient d'ailleurs plusieurs stimulus qui influencent la priorisation du développement durable en entreprise (2014). Par exemple, si un projet en développement durable est accompagné par un manque de conviction interne, une absence de personnel compétent ou encore de prévisions financières insatisfaisantes, il est très probable que celui-ci ne sera pas considéré comme une priorité. Il y a ainsi fort à parier que le dirigeant percevra un manque de temps pour mettre le projet durable à exécution. (Cadieux et Taravella, 2014)

3.2 Complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées

Afin d'implanter une démarche de développement durable dans leur entreprise, les dirigeants de PME ont besoin d'information, d'outils et régulièrement d'accompagnement (MEI, 2019b). Toutefois, ces trois éléments peuvent être difficiles à obtenir, de telle sorte que les dirigeants se sentent « souvent démunis » devant la démarche à mettre en place (REDD, 2018b). En effet, simplement déterminer quelles informations sont nécessaires au démarrage d'une démarche de développement durable est une épreuve en soi pour les PME, confrontées à une multitude de sources d'informations. (REDD, 2014c) Comme exploré dans la section précédente, les dirigeants de PME manquent de temps et n'ont pas le loisir de lire et de maîtriser toutes les publications sur le développement durable (Labelle et Pichette, 2016). Quotidiennement « dépassées par l'abondance d'information », les PME doivent rapidement trouver ce qu'elles recherchent, car elles le font inévitablement au détriment d'une autre tâche (Rodrigue, 2015). L'intérêt des PME envers le développement durable est donc mis à rude épreuve pendant leurs recherches à travers la pléthore d'articles sur le sujet. Courrent et Quairel-Lanoizelée vont même jusqu'à dire que « l'abondance des références au développement durable [...] peut créer une certaine lassitude » qui affecte l'intérêt général des PME envers le concept (2012).

Également, plus le temps avance, plus les ressources en développement durable comme les guides, les certifications et les outils se multiplient (REDD, 2014c). Cependant, le nombre d'outils offerts ne favorise pas l'intégration du concept si ces derniers ne correspondent pas au contexte d'affaires des PME, différent de celui des grandes entreprises. (REDD, 2018b) À titre d'exemple, l'approche suggérée par la norme BNQ 21000 est désormais reconnue comme une référence solide en matière de développement durable au Québec. Toutefois, plusieurs critiques lui sont adressées lorsque de petites entreprises tentent de l'appliquer : trop poussée, trop longue à lire, pas adaptée au domaine d'activité et faite pour des entreprises de plus de 30 employés. (Cadieux et Taravella, 2014; CQDD, 2015) En effet, les PME peuvent difficilement s'emparer d'outils conçus pour des entreprises de grande taille, qui possèdent des ressources beaucoup plus considérables, et les adapter selon leurs spécificités (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012; MESI et MDDELCC, 2016; Mom, Kouamé-Mida et Felx, 2014). Une étude de 2016 révèle d'ailleurs que l'une des raisons qui expliquent pourquoi les PME n'utilisent pas les outils à leur disposition pour implanter le développement durable est simplement qu'ils ne leur conviennent pas (Johnson et Schaltegger, 2016). Ainsi, le fait de ne pas considérer les différences fondamentales entre les PME et les grandes entreprises dans l'élaboration des outils de développement durable mène les entreprises à peu ou ne pas les utiliser, ce qui freine inévitablement l'adoption de pratiques durables (Johnson et Schaltegger, 2016; Labelle, Hervieux, et al., 2014).

Malgré tout, même s'ils sont parfois disponibles uniquement en anglais, certains outils efficaces et adaptés à la réalité des PME existent. Par exemple, pour gérer plus efficacement les matières premières et résiduelles, le MEI donne accès gratuitement à des formulaires dynamiques afin de faciliter l'autodiagnostic et le suivi de cet enjeu (MEI, 2016). Toutefois, les PME ne connaissent pas l'existence des outils disponibles, en particulier ceux présents sur les différentes plateformes Web du gouvernement québécois. (MESI et MDDELCC, 2016) Le même constat peut être fait au niveau de l'accompagnement, les PME ne sachant souvent pas où aller chercher l'aide dont elles ont besoin pour faire leurs premiers pas en développement durable (REDD, 2014c). Cet accompagnement est pourtant presque essentiel au succès de telles démarches et le fait que les « entreprises ne [sachent] pas vers qui se tourner au moment de démarrer une démarche de développement durable » freine vraisemblablement l'adoption de pratiques durables en PME (MESI et MDDELCC, 2016). (MEI, 2019b)

3.3 Manque de ressources humaines compétentes

Afin que l'intégration du développement durable en entreprise soit un succès, l'ensemble de la démarche doit être prise au sérieux et effectuée par une ou des personnes qualifiées. Ces personnes doivent entre autres être familières avec les principes clés d'une telle démarche, comme l'amélioration continue et l'innovation, et posséder de bonnes aptitudes en communication. (MESI et MDDELCC, 2016) Sans ces ressources qualifiées, identifier les enjeux sur lesquels les PME doivent travailler en priorité et choisir les initiatives à mettre en place peut s'avérer difficile (Fonds Écoleader, 2019). Dans cette optique, le manque de ressources humaines compétentes au sein des PME freine considérablement l'intégration du développement durable dans leurs activités (Caldera et al., 2019; Gagné, 2018; Mom et al., 2014). De surcroît, de plus en plus de PME déclarent être concernées par ce frein, tel qu'observé avec les résultats des éditions de 2013 et de 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*. En effet, l'édition de 2013 révèle que 28,5 % des entreprises répondantes considèrent que le manque de ressources humaines compétentes freine leurs initiatives durables, tandis que cette proportion bondit de près de 10 % dans l'édition de 2017, jusqu'à atteindre 38 %. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013)

Différentes raisons expliquent le manque de ressources qualifiées en développement durable au sein des entreprises de petite et de moyenne taille. Tout d'abord, il s'avère que les compétences que recherchent les PME chez leurs employés sont principalement centrées sur leur domaine d'activité. De ce fait, le personnel des PME est composé d'un nombre restreint « d'employés qualifiés en dehors de leur activité principale », laissant peu de place aux compétences en développement durable (Moll, 2013). L'analyse de Boivin, Berthold et Tanguay expose en effet que les habiletés professionnelles en développement durable sont beaucoup moins recherchées en PME que chez les grandes entreprises (2018). Non seulement les petites entreprises sont moins portées à embaucher du personnel qualifié en développement durable que leurs

homologues de grande taille, mais elles offrent aussi moins de formations sur ce concept (Boivin et al., 2018). Sans offrir de formation en matière de développement durable, les PME entretiennent le manque de compétences à l'interne, autant chez leurs employés opérationnels que chez leurs cadres. Lorsque ce manque de compétences s'étend aux employés clés de l'entreprise, il est certain que l'intégration de pratiques durables s'en voit ralentie. Plus encore, Cadieux et Taravella vont jusqu'à affirmer qu'un manque de formation chez ces « personnes clés » agit à titre de facteur de recul dans l'intégration de pratiques de développement durable (Cadieux et Taravella, 2014).

Tandis que certaines PME ne désirent simplement pas embaucher ou former des employés en développement durable, d'autres voudraient en recruter, mais en sont incapables (Études économiques du Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014; FCEI, 2015). En effet, alors que les grandes entreprises sont perçues comme des « modèles de réussite et de gestion exemplaire », les PME sont quant à elles considérées comme des employeurs aux perspectives réduites (St-Pierre et Labelle, 2017). De ce fait, plusieurs PME de la province ont de la difficulté à attirer des candidats de qualité (St-Pierre et Labelle, 2017). En effet, si 69 % des PME mentionnent avoir eu des difficultés à embaucher du personnel dans les dernières années, 88 % d'entre elles affirment que le principal problème est le « manque de candidats qualifiés » (FCEI, 2015). Dans cette optique, recruter des ressources humaines compétentes représente un défi d'envergure pour les PME. Ce défi justifie d'ailleurs la pertinence d'une gestion durable des ressources humaines, les employés se préoccupant de plus en plus des conditions offertes par l'employeur, comme la conciliation travail-famille (Ducas, 2020, 27 mars). Même si cet enjeu de développement durable est encore trop peu pris en compte au sein des PME québécoises, ces dernières ont tout intérêt à « améliorer le bien-être au travail » de leurs employés si elles veulent les conserver à long terme et ainsi éviter de retourner à la chasse aux talents (Gareau et Hennebert, 2018, 17 janvier).

3.4 Insuffisance de moyens financiers

Comme mentionné au chapitre précédent, investir dans une démarche de développement durable est rentable pour une entreprise. (Boivin et al., 2018) Toutefois, avant même de réfléchir à la rentabilité d'une telle démarche, les PME doivent avoir suffisamment d'argent pour la mettre sur pied. En effet, la plupart des PME québécoises sont restreintes par leurs liquidités et « disposent [ainsi] de moyens limités pour s'investir dans une démarche de développement durable » (CPEQ, 2012). Plus encore, le manque de ressources financières des PME ne freine pas seulement les projets en développement durable, mais leurs investissements à long terme en général. En effet, les PME allouent en priorité leurs capitaux aux projets directement liés à leur secteur d'activité, au détriment d'autres initiatives, comme celles en développement durable. Ainsi, après avoir réglé les dépenses opérationnelles situées au cœur de l'entreprise, il reste peu à investir dans une optique stratégique à plus longue échéance. (Moll, 2013)

Ce manque constant de ressources financières, qui empêche les PME d’agir dans une perspective à long terme, s’explique en partie par les difficultés qu’elles rencontrent lorsqu’elles tentent d’obtenir du financement. Comme l’a mentionné la vice-présidente de la FCEI, Martine Hébert, « les PME qui font une demande de financement bancaire doivent souvent surmonter plusieurs obstacles en raison de leur taille » (FCEI, 2016, 4 octobre). En effet, lorsqu’il est question de prêts monétaires, les institutions financières perçoivent les PME d’un moins bon œil que les entreprises de plus grande taille. Contrairement à ces dernières, les PME ne diversifient habituellement pas leurs activités et ne possèdent pas un historique de ventes très imposant ni une grande quantité d’actifs à mettre en garantie. De ce fait, les PME représentent une opportunité plus risquée en termes de financement que les grandes entreprises, qui sont déjà bien établies et dont la stabilité est davantage assurée. (Ben Ayed et Zouari, 2014) En raison de ce risque accru, les PME sont plus sujettes que les entreprises de grande taille à se voir refuser un emprunt auprès d’institutions financières (Ben Ayed et Zouari, 2014; FCEI, 2016, 4 octobre; National Small Business Association, 2018). En outre, la taille d’une entreprise semble être un facteur déterminant dans l’accès au financement, et ce, même en excluant les grandes entreprises de l’équation (ISQ, 2017). En effet, les données du tableau 3.1 mettent en évidence la corrélation entre la taille d’une PME québécoise et le taux d’approbation des demandes d’emprunt faites aux institutions financières. De manière similaire, ce même tableau illustre une corrélation entre la taille d’une PME de la province et la proportion du montant demandé qui lui est réellement accordée.

Tableau 3.1 Taux d’approbation des demandes d’emprunt et ratio du montant accordé sur celui demandé en fonction de la taille de la PME québécoise (inspiré de : ISQ, 2017)

	Petites entreprises			Moyennes entreprises
	De 1 à 4 employés	Entre 5 et 19 employés	Entre 20 et 99 employés	
Taux d’approbation des demandes d’emprunt (en pourcentage)	80,7	87,6	90,4	95,4
Ratio du montant accordé sur le montant demandé (en pourcentage)	80,5	84,1	87,4	99,2

La tendance observée dans le tableau 3.1 est sans équivoque : plus une entreprise est de petite taille, moins elle est susceptible d’obtenir du financement de la part d’une institution spécialisée dans le domaine. Dans le même sens, la FCEI affirme que les petites entreprises qui emploient entre un et quatre employés ont six fois moins de chance d’obtenir un prêt de la part d’une banque que les PME de plus de 50 employés (2016). L’accès au financement est non seulement plus difficile pour les plus petites entreprises, mais celles qui parviennent à obtenir un prêt ne reçoivent qu’une partie du montant dont elles ont besoin. En effet, les données du tableau 3.1 démontrent que de façon générale, lorsqu’une moyenne entreprise réussit à se

procurer un prêt, celui-ci correspond approximativement au montant demandé. Toutefois, plus la taille d'une entreprise diminue, plus l'écart se creuse entre la somme demandée et celle réellement accordée par l'institution. Comme de fait, les entreprises qui embauchent entre une et quatre personnes et qui réussissent à obtenir un prêt bancaire ne reçoivent qu'environ 80 % du montant sollicité. (ISQ, 2017) En résumé, l'ensemble des données présentées précédemment met en évidence que les PME québécoises, en particulier celles de petite taille, ont un accès réduit au financement comparativement aux entreprises de grande taille.

De plus, les précédentes données ne mentionnent pas le coût du financement, plus important pour les PME que pour les entreprises d'au moins 500 employés. En effet, obtenir un prêt d'un montant qu'elles considèrent comme suffisant n'est pas la seule difficulté que rencontrent les PME en matière de financement : elles doivent ensuite le rembourser. Une étude affirme que le taux d'intérêt moyen octroyé aux PME est supérieur au taux préférentiel d'au moins deux points de pourcentage (FCEI, 2016, 4 octobre). Ainsi, en raison de leur nature plus risquée, les PME n'ont généralement pas le droit à ce taux accordé aux « clients d'affaires les plus solvables » (Banque de développement du Canada [BDC] s. d.b). En conséquence, les PME qui ont le privilège de se faire financer par des institutions bancaires doivent payer plus cher pour les fonds empruntés que les grandes entreprises. Les PME incapables d'obtenir de prêt bancaire doivent, quant à elles, se tourner vers des solutions encore plus risquées ou plus coûteuses. Notamment, 49 % des PME avouent devoir mettre leurs actifs personnels en garantie pour obtenir du financement, risquant ainsi de devoir les céder en cas de défaut de paiement (BDC, s. d.a), tandis que 30 % doivent se résoudre à utiliser des cartes de crédit aux taux d'intérêt faramineux (FCEI, 2016, 4 octobre). En somme, il est possible d'affirmer qu'obtenir des capitaux est plus ardu pour une PME que pour une grande entreprise, et encore plus si le taux d'intérêt recherché est bas.

Les difficultés de financement vécues par les PME ne font qu'aviver leur manque de moyens financiers, nécessaires pour entamer une démarche de développement durable. En effet, selon plusieurs études et recherches, l'insuffisance de ressources financières est l'un des freins les plus importants aux initiatives durables dans les PME (Cadieux et Dion, 2012; Caldera et al., 2019; Ervin et al., 2013; Gagné, 2018; Meath et al., 2016; MESI et MDDELCC, 2016; Willard, 2012). Les résultats obtenus par ces différents auteurs corroborent ceux de l'édition de 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, où 37 % des entreprises répondantes identifient le manque de moyens financiers comme un obstacle à l'intégration du développement durable (MEI, 2018). Une étude énonce même la possibilité que les coûts associés à une démarche de développement durable soient le seul véritable obstacle à sa mise en place par les entreprises, les autres freins étant « davantage théoriques que pratiques en contexte de PME » (Gagné, 2018). En effet, une démarche de développement durable est considérée comme un investissement important auquel les entreprises réfléchissent deux fois avant d'y consacrer temps et argent

(REDD, 2018a). Agnès Beaulieu, directrice générale d'Insertech, une PME qui œuvre dans l'informatique, déclare toutefois : « oui [le développement durable] ça coûte de l'argent, oui ça prend beaucoup d'efforts, oui ça prend des ressources, mais je crois sincèrement qu'on serait mort si on ne l'avait pas fait » (REDD, 2018a). Ainsi, que ce soit par exemple pour obtenir de l'accompagnement, pour avoir accès à certains outils ou encore pour élaborer un programme afin de mieux gérer ses matières résiduelles, l'intégration du développement durable dans une entreprise peut nécessiter des dépenses substantielles, mais s'avérer bénéfique (CPQ, 2018; MESI et MDDELCC, 2016; Observatoire des PME, 2012). Effectivement, en vertu des nombreux bénéfices du développement durable et de son importance grandissante en contexte d'affaires, ne pas s'engager envers ce concept peut s'avérer plus coûteux pour la PME que les investissements requis pour l'intégrer aux pratiques de l'entreprise (CQDD, 2015; CPEQ, 2012).

3.5 Absence de pression et manque d'incitatifs externes

Dans l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, les entreprises répondantes classent l'absence de pression parmi les cinq freins les plus importants à l'intégration du développement durable, juste derrière le manque de ressources financières (MEI, 2018). Plusieurs études confirment ces résultats, affirmant qu'un manque d'intérêt ou de pression de la part des parties prenantes externes est l'une des principales raisons justifiant l'inaction des PME en matière de développement durable (Caldera et al., 2019; Cassells et Lewis, 2019; Gagné, 2018; Johnson et Schaltegger, 2016). En effet, les fournisseurs, les consommateurs et les entreprises clientes des PME québécoises ne mettent que très peu de poids sur les épaules de ces dernières pour qu'elles s'engagent envers la durabilité. Les entreprises qui achètent auprès des PME s'avèrent particulièrement désintéressées par l'adoption de pratiques durables et n'obligent que rarement le respect d'exigences en ce sens. (Chassé, 2013) Deux études de cas présentées par Labelle et al. (2014) mettent d'ailleurs en évidence ces résultats en identifiant les motivations des PME à intégrer une démarche de développement durable. Ainsi, les deux PME étudiées n'avaient aucune pression de la part de leurs clients, mais ont entamé des démarches dans l'optique d'elles-mêmes en mettre sur leurs partenaires d'affaires. (Labelle, Hervieux, et al., 2014) Tandis qu'une plus grande pression de la part des clients inciterait les PME à s'engager en développement durable (Salimzadeh, Courvisanos et Ravi Nayak, 2013), son absence laisse croire aux PME que le développement durable en entreprise est « peu pertinent » (traduction libre de : Johnson et Schaltegger, 2016).

Les entreprises clientes des PME ne sont pas les seules à blâmer pour l'absence de pression ressentie par les PME : les consommateurs directs devraient, eux aussi, considérer davantage la durabilité des entreprises dans leurs achats. En effet, si 87,4 % des citoyens québécois sondés par l'Observatoire de la consommation responsable mentionnent qu'un changement de comportement vers une consommation plus responsable passe avant tout par les individus (2018), les PME constatent que ceux-ci n'achètent pas toujours en

conséquence. Ainsi, bien que le développement durable préoccupe de plus en plus les consommateurs, ces derniers restent « peu sensibilisés, mal informés et méfiants » envers les impacts sociaux et environnementaux des produits qu'ils achètent (MESI et MDDELCC, 2016). (REDD, 2014c) Jean Rochette, président-directeur général de Produits Neptune, une PME québécoise qui se spécialise dans les produits de salle de bain, affirme d'ailleurs que lorsque « le consommateur intégrera le souci de l'environnement et de la société dans tout son processus d'achat, [la société aura] gagné la partie » (REDD, 2014c). Par ces mots, le dirigeant de la PME certifiée ÉCORESPONSABLE par le programme du même nom indique que la pression qu'exercent les consommateurs en matière de développement durable sur les entreprises est encore faible (Conseil des industries durables, 2019; REDD, 2014c). Par conséquent, le manque d'intérêt de certaines parties prenantes envers le développement durable nuit aux investissements des PME dans l'intégration de ce concept.

Afin de favoriser l'intégration du développement durable aux PME, le gouvernement a aussi un rôle d'importance à jouer. Tout d'abord, il lui serait possible d'exercer une pression réglementaire sur les entreprises afin de contraindre ces dernières à intégrer le développement durable dans leurs activités. Selon certaines études, un cadre législatif tourné vers le développement durable est d'ailleurs favorable à l'adoption de pratiques plus durables par les entreprises (Gagné, 2018; Hoogendoorn, Guerra et van der Zwan, 2015). Mettre en œuvre un tel cadre législatif est cependant tout un défi pour le gouvernement, entre autres à cause de l'hétérogénéité des entreprises. En effet, le gouvernement doit s'assurer de réglementer de façon à contraindre les entreprises non engagées envers le développement durable à le devenir, mais doit aussi préserver l'intérêt de celles qui le sont déjà. (Jansson, Nilsson, Modig et Hed Vall, 2017) Au Québec, même si certains règlements encadrent des enjeux spécifiques de développement durable comme celui sur les matières résiduelles, « aucun mécanisme réglementaire ne force actuellement les entreprises [...] à entreprendre des démarches de développement durable » (FAQDD, 2015). (Entreprises Québec, 2017) De ce fait, les PME québécoises ne subissent aucune pression de la part du gouvernement à intégrer le concept à leurs activités.

Ensuite, outre l'utilisation de contraintes légales, le gouvernement pourrait inciter les entreprises à adopter des pratiques durables en échange de compensations diverses. De tels incitatifs de nature financière existent au Québec et servent entre autres à réduire le coût d'une démarche de développement durable, encourageant ainsi sa mise en place par les entreprises (Lamoureux, Movassaghi et Kasiri, 2019). Par exemple, le Fonds Écoleader est une initiative gouvernementale gérée par le FAQDD qui finance des entreprises de la province pour qu'elles effectuent des projets en développement durable à l'aide d'un expert du domaine. Lancé à la fin de 2019, ce programme offre aux entreprises jusqu'à 30 000 \$ en soutien financier pour « l'adoption de pratiques écoresponsables » (Fonds Écoleader, 2020b). Ce programme de financement est cependant limité

dans le temps et en argent, voué à disparaître d'ici la fin de l'année 2022. (Fonds Écoleader, 2020b) Certains incitatifs sont donc temporairement disponibles pour les entreprises, mais ceux-ci demeurent en quantité limitée au Québec. Les entreprises ne connaissent d'ailleurs pas toujours leur existence ou manquent d'information à leur sujet, limitant du même coup la portée des programmes existants. (MESI et MDDELCC, 2016) Considérée par Cadieux et Taravella comme un stimulus négatif à la priorisation du développement durable en entreprise, l'absence ou l'insuffisance de subventions gouvernementales nuit à l'intégration de pratiques durables en entreprise (2014).

En somme, sans pression ni incitatifs de la part de leurs parties prenantes externes, les PME sont tentées par la simplicité du statu quo. En effet, une fois arrivées au niveau trois sur l'échelle des cinq niveaux de maturité de BNQ 21000, les entreprises maîtrisent mieux leur situation d'affaires et s'y plaisent. Pour qu'elles se mettent en marche vers les niveaux supérieurs et qu'elles deviennent proactives en matière de développement durable, une motivation supplémentaire des parties prenantes ne peut qu'être bénéfique. (Cadieux et Taravella, 2014)

3.6 Manque de conviction du dirigeant

Comme mentionné au chapitre précédent, le dirigeant occupe un rôle décisionnel particulièrement important en contexte de PME. (Berger-Douce, 2014; Paradas, 2011) En effet, sa position lui permet de prendre les principales décisions de l'entreprise, qu'elles soient de nature opérationnelle ou stratégique (Moll, 2013). La décision d'engager l'entreprise envers le développement durable ne fait pas exception à la règle, le dirigeant étant habituellement « l'impulsion première de la démarche de développement durable au sein des PME » (REDD, 2018b). Toutefois, avant d'intégrer le développement durable à son entreprise, le dirigeant de PME doit être convaincu de la pertinence de le faire. À titre d'exemple, cette conviction peut être davantage personnelle et provenir de ses valeurs ou de son éducation, ou être plus professionnelle et se bâtir sur la mission de l'entreprise, les exigences réglementaires ou les bénéfices attendus d'une démarche de développement durable (Lamoureux et al., 2019; MEIE, 2013; REDD, 2018b). En ce sens, une forte conviction de la part du dirigeant « favorise l'élévation du développement durable dans la hiérarchie des priorités de l'organisation », tandis qu'un manque de conviction de sa part agit comme un facteur pouvant faire reculer la maturité de l'entreprise sur l'échelle de la norme BNQ 21000 (Cadieux et Taravella, 2014). Ce manque de conviction est d'ailleurs mentionné par les entreprises répondantes des éditions 2013 et 2017 du sondage gouvernemental comme étant l'un des freins aux initiatives durables (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013).

Si plusieurs raisons contribuent à expliquer l'échec des démarches de développement durable en entreprise, comme un manque d'argent ou de temps, Trudel affirme que la principale cause de cet échec est que « la

direction n'y croit simplement pas » (2012). Ainsi, sans l'appui d'une direction convaincue par le développement durable, entamer des démarches en ce sens est plus difficile. En effet, une étude démontre que l'intégration du développement durable en contexte de PME est influencée par la façon dont les dirigeants perçoivent le concept. De ce fait, si les dirigeants ont une attitude positive face au développement durable et sont convaincus que celui-ci peut devenir une source d'avantages compétitifs, alors les chances qu'ils mettent en place des initiatives durables sont plus grandes. (Ervin et al., 2013) Toutefois, rares sont les dirigeants de PME convaincus, en partie parce qu'ils ne comprennent pas ce que représente concrètement le développement durable. En effet, le manque de conviction d'un dirigeant est souvent lié à un « manque de connaissances sur les enjeux de développement durable », comme les quatre enjeux analysés au chapitre précédent (MESI et MDDELCC, 2016). D'ailleurs, aucun des dirigeants de PME consultés dans l'étude de Chassé n'est en mesure de définir le concept de développement durable, et encore moins de saisir ce que le concept implique en matière de gestion d'enjeux pour une entreprise (2013). Tout au plus, les dirigeants questionnés dans cette étude associent le développement durable à la protection de l'environnement, sans toutefois être en mesure d'en dire davantage (Chassé, 2013). Ainsi, non seulement les dirigeants ne comprennent pas le concept, mais ils sont encore loin de le « maîtriser suffisamment [...] pour [être] capable[s] de l'expliquer à d'autres parties prenantes » ou de l'intégrer à leurs pratiques organisationnelles (Trudel, 2012). Cette incompréhension du développement durable par les dirigeants de PME freine inévitablement les démarches en ce sens (Cadieux et Dion, 2012).

Ensuite, en plus de ne pas comprendre le concept, les dirigeants de PME ne se sentent que très peu concernés par le développement durable. En effet, compte tenu de leur taille réduite, les PME croient que leurs externalités sont négligeables comparativement à celles des grandes entreprises (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012). Même si une fois réunis, les impacts causés par l'ensemble des PME sont considérables, ces dernières ignorent tout de l'ampleur de ces répercussions et n'ont donc pas tendance à vouloir les réduire (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012; Johnson et Schaltegger, 2016). Les résultats de l'étude de Chassé sont clairs : tous les dirigeants de PME interrogés considèrent que leurs activités n'ont pas ou que très peu d'effets négatifs sur les dimensions sociale et environnementale (Chassé, 2013). De ce fait, elles ne comprennent pas « la pertinence d'internaliser les coûts environnementaux et sociaux découlant de [leurs] activités » (MESI et MDDELCC, 2016). D'ailleurs, si les PME affirment ne pas avoir besoin de réduire leurs impacts sur ces deux dimensions (Chassé, 2013), 38 % des PME canadiennes mentionnent que même si elles le voulaient, elles ne pourraient rien faire en faveur de l'environnement. En effet, plusieurs PME se disent contraintes à l'inaction par les conditions strictes de leur bail, qui les empêchent de poser des gestes durables comme « installer un système de chauffage ou des fenêtres écoénergétiques » ou même de composter (FCEI, 2017). Somme toute, occupés par les activités centrales de leur entreprise, les dirigeants

ne prennent pas le temps de comprendre le développement durable ni de savoir si son intégration à la PME est pertinente. Ainsi, aucunement convaincus de ce qu'ils peuvent en tirer, les dirigeants de PME freinent l'adoption de pratiques durables par leur manque de conviction. (Cadieux et Dion, 2012; MESI et MDDELCC, 2016)

3.7 Difficulté à percevoir et à quantifier les bénéfices

Comme précédemment énoncé, la conviction du dirigeant en ce qui a trait au développement durable est un facteur déterminant dans l'adoption de pratiques durables en PME. Toutefois, même en étant convaincus du bienfondé des pratiques durables, les dirigeants ne veulent pas déployer en vain des efforts pour les adopter. Ainsi, s'ils investissent temps et argent dans une démarche de développement durable, les dirigeants souhaitent que cette dernière soit profitable d'un point de vue financier ou leur permette de tirer d'autres avantages. (MESI et MDDELCC, 2016) En effet, lorsque les dirigeants ont de la difficulté à percevoir ou à quantifier les retombées positives d'une telle démarche, ils sont moins tentés par son adoption au sein de l'entreprise (FAQDD, 2015).

La vision à court terme des PME, une de leurs caractéristiques prédominantes, explique en partie pourquoi certaines d'entre elles ont de la difficulté à percevoir les retombées positives du développement durable. En effet, les dirigeants de PME « anticipent rarement les changements [...] comme l'introduction de nouvelles réglementations ou de normes » (Moll, 2013). Ce faisant, ils n'envisagent pas la possibilité d'être affectés par un cadre législatif plus strict concernant leur durabilité, pourtant considéré comme une option possible pour sensibiliser les dirigeants au concept (REDD, 2013a). Ce manque d'anticipation des dirigeants de PME rend ainsi l'intégration du développement durable moins pertinente à leurs yeux, car ils ignorent que ce concept n'est pas qu'une tendance portée à disparaître (BNQ, 2011; MEI, 2019c). Non seulement les dirigeants ont de la difficulté à percevoir la pertinence de son intégration d'un point de vue légal, mais ils discernent aussi mal les retombées stratégiques du développement durable. En effet, tandis que les grandes entreprises perçoivent ces pratiques comme une façon d'augmenter « la qualité de leurs produits et de leurs processus, d'augmenter leurs parts de marché ou d'accéder à de nouveaux marchés », une étude démontre que les PME ne discernent pas ces bénéfices (traduction libre de : Brammer, Hoejmosse et Marchant, 2012). Les résultats de cette étude sont corroborés par ceux de Ervin et al. (2013), qui affirment également que les PME ont plus de difficulté à percevoir les bénéfices du développement durable que les entreprises de grande taille.

En outre, puisque les dirigeants de PME ont une vision à court terme, ils sont plus axés sur l'immédiat et priorisent les projets aux résultats rapides et moins risqués, entre autres car ils considèrent que c'est ce que souhaitent leurs investisseurs et leurs clients. (Mom et al., 2014; REDD, 2015) Cependant, comme

mentionné dans la définition du développement durable de la LDD, le concept repose davantage sur une vision à long terme, inscrite dans une optique de pérennité. Dans cette perspective, les investissements nécessaires à l'intégration du développement durable en entreprise doivent aussi être effectués en considérant un tel horizon temporel. Ainsi, même si quelques bénéfices liés à une démarche de développement durable peuvent être constatés rapidement, comme ceux relatifs à la gestion des matières résiduelles ou de l'énergie, l'évaluation des bénéfices doit se faire sur une période plus longue afin d'apprécier leur ampleur (REDD, 2015, REDD, 2018a). En effet, plusieurs retombées nécessitent davantage de temps pour être perçues par les dirigeants de PME, comme celles en lien avec les parties prenantes, la gestion des risques ou la compétitivité. (MDEIE, 2010; REDD, 2018a) En se concentrant sur le court terme, les dirigeants de PME ne voient pas l'intérêt de s'engager en développement durable et mettent ainsi de côté des investissements à plus longue échéance qui pourraient pourtant s'avérer créateurs de valeur pour l'entreprise. (Ben Boubaker Gherib et al., 2009; REDD, 2015)

Dans un autre ordre d'idées, les PME qui décident d'aller de l'avant avec une démarche de développement durable ont non seulement de la difficulté à percevoir les bénéfices qu'elles peuvent en retirer, mais trouvent aussi complexe de quantifier ces derniers (MESI et MDDELCC, 2016; REDD, 2012c, REDD, 2018a; Willard, 2012). En effet, étant donné la nature souvent intangible des bénéfices, les entreprises ayant intégré le développement durable ont du mal à discerner lesquels sont liés au concept et lesquels ne le sont pas, rendant ardue toute tentative de quantification. Agnès Beaulieu, directrice d'Insertech, mentionne d'ailleurs que depuis l'intégration de pratiques durables à l'entreprise, « mesurer ce qui est spécifiquement lié au développement durable, c'est presque impossible parce que c'est devenu vraiment la culture de l'entreprise » (REDD, 2018a). De ce fait, puisque dissocier le développement durable des activités courantes de l'entreprise s'avère complexe, les retombées spécifiques aux pratiques durables sont difficilement mesurables. De plus, certaines de ces retombées sont presque impossibles à mesurer. Par exemple, les bienfaits associés aux produits et services durables sont encore très peu connus d'un point de vue économique, social ou environnemental (CPQ, 2018). Comme de fait, une PME qui œuvre dans les interfaces usager-machine, GGI International, est confrontée à ce problème de quantification. La PME respecte une multitude d'exigences environnementales et sociales pour que ses produits correspondent aux attentes de ses clients, mais n'est nullement en mesure d'estimer les bénéfices d'une telle démarche. En effet, William Tovar, le coordonnateur en environnement de GGI International, affirme qu'« il est difficile pour la PME de véritablement évaluer quantitativement toutes les retombées exactes de ces mesures » et qu'il coûterait cher à l'entreprise de le faire (REDD, 2018a). Dans le même sens, Willard (2012) soutient que les PME ont aussi plus de difficulté que les grandes entreprises à mesurer l'étendue des bénéfices plus facilement quantifiables, comme la réduction des coûts liés au traitement des déchets et des eaux usées ou

à l'utilisation de l'énergie. En effet, compte tenu de leur taille réduite, les PME rassemblent toutes ces activités dans le même compte de dépenses, de sorte que les séparer pour évaluer les progrès de l'entreprise est beaucoup plus complexe. (Willard, 2012)

En somme, pour qu'une démarche de développement durable crée véritablement de la valeur aux yeux des dirigeants de PME, ceux-ci doivent pouvoir constater et mesurer les bénéfices qui y sont liés, mais ont de la difficulté à le faire. De tels bénéfices agissent à titre d'arguments qui justifient l'engagement de plusieurs dirigeants envers le développement durable. (FAQDD, 2015) Sans ces arguments, les PME ont tendance à remettre en question l'amorce d'une telle démarche de durabilité ou leur engagement envers celle-ci. (REDD, 2012c, REDD, 2014c)

4. LEVIERS GOUVERNEMENTAUX À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME

Comme démontré au chapitre précédent, les PME sont continuellement freinées dans leur démarche de développement durable par des facteurs internes et externes à l'entreprise. Ces freins expliquent d'ailleurs en partie les résultats obtenus lors de l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, où une diminution de l'intégration du développement durable en entreprise est constatée (MEI, 2018). Si les entreprises continuent sur cette lancée, le gouvernement du Québec n'atteindra pas la cible qu'il s'est fixée pour la fin de l'année 2020, soit que 30 % des entreprises de la province aient entamé une démarche de développement durable (MELCC, 2020a). Afin d'inverser la tendance constatée, le gouvernement a la possibilité d'utiliser différentes approches au sein de ses politiques publiques. Agissant à titre de leviers à l'intégration du développement durable dans les PME, ces approches réduisent l'impact de certains freins et se répartissent en quatre catégories distinctes. En effet, selon l'étude effectuée en 2017 par Labelle, Courrent et Spence, les leviers auxquels le gouvernement peut avoir recours afin de favoriser la durabilité dans les PME s'exécutent dans une optique de facilitation, de soutien, d'exemplarité ou de mandat. (Labelle, Courrent et Spence, 2017) Le tableau 4.1 expose ces quatre catégories de leviers gouvernementaux ainsi que des exemples concrets pour chacune d'entre elles. Ces catégories sont ensuite définies plus loin, au début des sections suivantes correspondantes.

Tableau 4.1 Catégorisation des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les PME (compilation d'après : Albareda, Lozano et Ysa, 2007; Camisón, 2010; Fox, Ward et Howard, 2002; Gagné, 2018; Johnson, 2015; Labelle et al., 2017; Lepoutre et Heene, 2006; Midttun, Gjolberg, Kourula, Sweet et Vallentin, 2015; Rivera-Lirio et Munoz-Torres, 2010; Steurer, 2010)

Catégories de leviers	Exemples de leviers gouvernementaux
Facilitation	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des entreprises et de la société; • Encouragement du dialogue entre les différentes parties prenantes; • Information et reconnaissance publique sur les bonnes pratiques d'affaires; • Uniformisation des guides et des certifications; • Adaptation et promotion des outils.
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifs préférentiels sur les énergies moins polluantes; • Garantie de prêts à taux avantageux pour des technologies vertes; • Crédits d'impôt pour orienter le choix de technologies moins polluantes; • Crédits d'impôt pour la philanthropie; • Financement de la recherche; • Réduction de taxes et offre de subventions publiques; • Services d'accompagnement, d'aide et de soutien financés en partie par l'État; • Offre de formations.

Tableau 4.1 Catégorisation des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les PME (suite)

Catégories de leviers	Exemples de leviers gouvernementaux
Exemplarité	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de politiques et de critères de développement durable dans la gestion et l'approvisionnement des organisations publiques; • Instauration de reconnaissances et de prix formels pour les bonnes pratiques.
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Lois sur les normes du travail, la santé et sécurité au travail, la discrimination à l'embauche, le droit des personnes handicapées; • Lois sur les niveaux sonores et de pollution à ne pas dépasser; • Lois sur l'interdiction d'utilisation de certains composés; • Lois sur l'obligation de divulguer des informations de durabilité; • Évaluation de la conformité réglementaire des entreprises; • Application stricte des lois et des sanctions; • Mise en place d'un marché de carbone contraignant.

Comme présenté dans le tableau 4.1, une multitude de leviers peuvent être utilisés par le gouvernement afin de favoriser l'intégration de démarches de développement durable dans les PME québécoises. Classés selon quatre catégories, plusieurs de ces leviers ont pour but d'inciter les entreprises à s'engager envers le développement durable, tandis que d'autres visent plutôt à les contraindre de le faire. (Labelle et al., 2017) Peu importe la catégorie, tous les leviers présentés peuvent être efficaces lorsqu'ils sont adéquatement utilisés. Cependant, certains d'entre eux sont davantage appréciés par les PME, faisant en sorte qu'elles y répondent plus positivement. (Labelle et al., 2017) Sachant cela, avant de déployer de nouvelles approches ou de consolider celles actuellement en cours, le gouvernement du Québec doit s'interroger sur l'efficacité des leviers qu'il compte utiliser dans les prochaines éditions de la *Stratégie gouvernementale de développement durable*. Cette dernière doit d'ailleurs être révisée de façon périodique, aux cinq à sept ans, et le MELCC souhaite en adopter une nouvelle « d'ici la fin de 2020 » (Vérificateur général du Québec, 2019).

Dans l'optique de faciliter le choix des futurs leviers gouvernementaux, ce chapitre présente et analyse sept options envisageables. Ces options sont celles considérées comme les plus pertinentes et ont été choisies parmi celles du tableau 4.1 en fonction des résultats de différentes études, du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* et des freins à l'intégration du concept dans les entreprises. Toutefois, malgré l'attention particulière portée au choix des leviers, ces derniers ne sont pas parfaits. De ce fait, l'analyse effectuée dans ce chapitre n'aborde pas uniquement les avantages que peuvent apporter ces leviers, mais est aussi nuancée par l'exposition de leurs limites.

Le présent chapitre se divise d'abord en quatre sections, où chacune d'elles correspond à une catégorie de leviers précédemment mentionnée : facilitation, soutien, exemplarité et mandat. Ces sections sont ensuite subdivisées en fonction des sept leviers analysés, soit la sensibilisation des entreprises et de la société, l'adaptation et la promotion d'outils de développement durable, l'offre d'incitatifs financiers et fiscaux, la formation des dirigeants et des employés, l'accompagnement d'entreprises, l'intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public et l'adoption de lois et de règlements contraignants.

4.1 Facilitation

Cette première section concerne les leviers gouvernementaux de facilitation. Les leviers de cette catégorie servent principalement à établir un « cadre général pour guider les entreprises dans leurs stratégies » de développement durable (Labelle et al., 2017). Par le fait même, ces leviers favorisent l'intégration du développement durable dans les PME, sans toutefois agir directement sur leur capacité à s'engager envers le concept. Les deux leviers analysés dans cette section sont la sensibilisation des entreprises et de la société ainsi que l'adaptation et la promotion des outils de développement durable.

4.1.1 Sensibilisation des entreprises et de la société

Levier à large portée, la sensibilisation peut être employée par le gouvernement afin de conscientiser autant les entreprises que la population aux enjeux de développement durable. Pour ce faire, plusieurs méthodes peuvent être utilisées : campagnes de sensibilisation à l'aide de différents médias de communication, publication d'études ou de rapports, mise sur pied de conférences informatives, etc. (Steurer, Martinuzzi et Margula, 2012) Plusieurs de ces méthodes ont d'ailleurs été utilisées dans le cadre de la *Stratégie de sensibilisation des entreprises québécoises au développement durable 2011-2013* pour rejoindre et sensibiliser les entreprises. Avec l'appui de certaines associations d'entreprises telles que l'Association des détaillants en alimentation du Québec, l'Association des stations de ski du Québec, l'Association des manufacturiers en électronique du Québec et de plusieurs autres partenaires, ce sont entre autres 33 conférences et 12 articles sur le développement durable qui ont été réalisés. Ces deux initiatives ont respectivement permis de rejoindre près de 2 700 individus et plus de 40 000 lecteurs. Non seulement ces initiatives ont eu une portée considérable, mais elles ont également eu un impact significatif. Effectivement, 67 % des partenaires ayant assisté à une conférence mentionnent qu'ils investissent davantage d'efforts en développement durable depuis l'évènement. (MEIE, 2013) Ainsi, en clarifiant les grandes lignes du développement durable pour les entreprises à l'aide de techniques de sensibilisation, le gouvernement s'assure qu'elles comprennent mieux leur rôle et ce qui est attendu de leur part en la matière (Gagné, 2018). Une telle sensibilisation permet notamment d'éviter que « l'appropriation du développement durable par les PME [se limite] au seul volet environnemental », un problème constaté chez les entreprises de cette taille

(Berger-Douce, 2014). En effet, selon les résultats de l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, les dirigeants de PME ont plus de difficulté qu'avant à associer le concept à ses trois dimensions, particulièrement à celles économique et sociale. Dans cette optique, les sensibiliser et améliorer leur compréhension du concept semble incontournable. (MEI, 2018)

Dans un autre ordre d'idées, les résultats de l'édition 2013 de ce sondage exposent que les valeurs et la conviction des dirigeants sont de loin les principaux facteurs de motivation pour entamer une démarche de développement durable. (MDDELCC et MEIE, 2013) Une étude de la FCEI démontre d'ailleurs que 84 % des dirigeants de PME du pays sont avant tout motivés par leur point de vue personnel pour mettre en place des mesures durables liées à l'environnement (2017). Ainsi, si « les conceptions des dirigeants créent des intentions qui vont (éventuellement) se traduire en actions », mieux vaut que ces conceptions se fondent dans la connaissance du développement durable plutôt que dans son ignorance (Paradas, 2011). Plus les dirigeants seront sensibilisés au développement durable, plus ils en comprendront les fondements et les bénéfices. De ce fait, ils percevront plus positivement le concept et seront plus enclins à l'intégrer à leurs activités (Gagné, 2018). Toutefois, même si partager les connaissances demeure essentiel afin de sensibiliser les dirigeants, bien souvent, l'information « ne suffit pas à provoquer le changement » (Patrux, 2014). La sensibilisation est donc principalement perçue comme la première étape à l'intégration du développement durable dans les PME, habituellement suivie par des approches plus formelles de formation ou d'accompagnement (Ben Boubaker Gherib et al., 2009; MEIE, 2013).

Parallèlement à la sensibilisation des dirigeants, le gouvernement peut aussi sensibiliser l'ensemble de la société au concept de développement durable. Cette dernière façon de faire est d'ailleurs celle préconisée par l'étude de Courrent, Spence et Gherib, qui incite au déploiement de « campagnes “grand public”, plutôt que spécifiques aux chefs d'entreprises » (2016). En effet, cette étude affirme que certains arguments présentés aux dirigeants de PME pour les sensibiliser, comme ceux de nature économique, n'agissent pas comme réels facteurs de changement, mais viennent plutôt rassurer les dirigeants déjà favorables aux pratiques durables. (Courrent et al., 2016) En plus de rejoindre indirectement les dirigeants, aussi citoyens de la province, sensibiliser la société conscientise les consommateurs à l'importance d'intégrer le concept dans leurs décisions d'achat. Ainsi, une plus grande demande de produits et services responsables de la part des consommateurs entraîne inévitablement les PME à ressentir une certaine pression à adopter des pratiques plus durables (MEIE, 2013). Selon plusieurs études, cette pression des consommateurs est d'ailleurs l'un des facteurs de motivation les plus importants pour intégrer le développement durable aux activités des PME (Cassells et Lewis, 2019; FCEI, 2017; MDDELCC et MEIE, 2013; Williams et O'Donovan, 2015; Witjes, Vermeulen et Cramer, 2017). Afin d'encourager un changement dans l'opinion publique et ainsi « assurer un arrimage entre les valeurs des Québécois et les principes de développement

« durable », des moyens comme des campagnes de sensibilisation, d'information ou de mobilisation peuvent être utilisés, mais aussi plusieurs autres (FAQDD, 2015). Or, réussir à partager la bonne information, de la bonne façon et à la bonne personne n'est pas chose aisée. Les stratégies de communication incitatives, persuasives ou comportementales peuvent toutes être de judicieux choix pour sensibiliser un individu à la durabilité : il est toutefois difficile de savoir laquelle convient le mieux à une situation particulière (Dupré, Dangeard et Meineri, 2015). Pour cette raison, d'autres études affirment que la simple sensibilisation ne fait que gaspiller temps et argent, car celle-ci ne change pas véritablement les « croyances [ni] le comportement » des individus (traduction libre de : Christiano et Neimand, 2017).

Outre les activités classiques de sensibilisation, le gouvernement peut aussi conscientiser la société au développement durable par l'intégration du concept aux formations scolaires. En effet, les institutions d'enseignement, comme les universités, jouent un rôle considérable dans l'éducation des futurs professionnels (López-Pérez, Melero et Javier Sesé, 2017a). De ce fait, ces institutions peuvent directement sensibiliser la prochaine génération de travailleurs au développement durable et à ses enjeux (Gagné, 2018). Comme Gagné le mentionne dans son étude :

« en sensibilisant les futurs employés et en leur offrant la formation nécessaire afin qu'ils mettent en place des pratiques durables dans leurs lieux de travail, les réseaux d'enseignement peuvent contribuer, à leur façon, à favoriser la mise en place de pratiques durables dans les PME » (2018).

En ce sens, les institutions d'enseignement peuvent non seulement offrir des cours qui portent spécifiquement sur le développement durable, mais aussi insérer le concept de manière transversale dans le syllabus d'une majorité de cours (López-Pérez et al., 2017a). Toutefois, les enseignants plaident entre autres que les manques de temps en classe ou d'intérêt du département, la faible utilité du concept sur le marché du travail et la confusion de la terminologie sont des contraintes qui limitent leur capacité à intégrer le développement durable à leur cours (Doh et Tashman, 2014). Malgré l'existence de ces contraintes, l'étude de Lopez-Pérez et al. va plus loin en affirmant que cette sensibilisation est effectivement utile et devrait s'étendre jusqu'à l'enseignement primaire et secondaire (2017a). En effet, cette étude soutient qu'en exposant les étudiants au développement durable plus tôt dans leur parcours scolaire, ceux-ci seraient déjà sensibilisés lors de leur entrée aux cycles supérieurs. Ce faisant, au lieu de « commencer à expliquer la pertinence des concepts et pourquoi la société en a besoin » à l'université, les programmes d'enseignement supérieur pourraient se concentrer sur les façons de concrètement intégrer le développement durable aux différents corps d'emplois ainsi que dans tous les types d'organisations, dont les PME (traduction libre de : López-Pérez et al., 2017a).

4.1.2 Adaptation et promotion des outils de développement durable

Pour réussir à intégrer le développement durable à leurs activités, les PME ont besoin de différentes ressources, telles que financières et humaines, mais aussi d'outils. À cet effet, ceux nécessaires aux démarches de développement durable peuvent être variés : guides informatifs ou de mise en œuvre, normes et référentiels, bilans et politiques de développement durable, programmes d'aide, etc. (Johnson, 2015; MEIE, 2013) Toutefois, compte tenu de l'hétérogénéité des PME, ces outils ne peuvent être à la fois génériques, c'est-à-dire élaborés indépendamment de la taille d'une entreprise et de son secteur d'activité, et efficaces (St-Pierre et Labelle, 2017). En effet, les PME québécoises évoluent dans divers secteurs économiques (MEI, 2018), faisant en sorte que leurs quotidiens diffèrent considérablement d'une entreprise à l'autre. À titre d'exemple, une PME qui œuvre dans le domaine de la construction ne priorise pas les mêmes enjeux de développement durable que celle qui s'affaire dans le commerce de détail. De ce fait, les outils dont les PME ont besoin afin d'intégrer le développement durable à leurs activités doivent être adaptés à leur réalité (Cadieux et Dion, 2012; FCEI, 2017; Gagné, 2018). Dans cette optique, le gouvernement doit repenser les outils offerts aux PME, quitte à en concevoir de nouveaux plus appropriés à leur contexte (FCEI, 2017; Johnson, 2015; Plopeanu, 2019). Dans le même sens, le CQDD affirme « qu'il existe un besoin de développer des outils de gestion simples et pratiques destinés aux gestionnaires d'entreprise des principaux secteurs d'activité au Québec » afin de les aider dans leur démarche de développement durable (2015).

Les propos du CQDD vont de pair avec l'étude de Johnson et Schaltegger, qui expose les critères auxquels un outil doit satisfaire afin d'avoir plus de chance d'être utilisé dans les PME. Selon cette étude, les outils de développement durable doivent entre autres être simples, pratiques, adaptables et rentables. (2016) Toutefois, plusieurs outils ne respectent pas ces critères, ce qui rend leur utilisation moins attrayante pour les PME. À titre d'exemple, l'analyse de cycle de vie des différents produits d'une entreprise est un puissant outil de développement durable, parfois considéré comme une « nécessité pour la crédibilité et l'engagement de l'entreprise » envers le concept (MESI et MDDELCC, 2016). Bien qu'il soit pertinent pour identifier les enjeux prioritaires de développement durable, cet outil n'est que très peu utilisé en PME (Johnson, 2015), notamment car le temps, l'expertise et les investissements nécessaires pour le mettre en œuvre sont considérables (MESI et MDDELCC, 2016; Niemistö et al., 2019). Étant donné que ces ressources se retrouvent en quantité limitée chez les PME, une version simplifiée de cet outil est utilisée par certaines d'entre elles. En adaptant cet outil afin de restreindre l'analyse aux aspects environnementaux et aux principales étapes de la vie d'un produit (REDD, 2014b), l'analyse de cycle de vie simplifiée qui en résulte requiert beaucoup moins de temps, de ressources et d'efforts que son homologue plus complète (Niemistö et al., 2019). BainUltra, une PME spécialisée en expériences thérapeutiques et en baignoires, retire d'ailleurs des avantages indéniables de l'utilisation de cet outil adapté. En effet, une telle analyse, même simplifiée,

lui permet entre autres de réduire les émissions de gaz à effet de serre de son entreprise ainsi que les besoins énergétiques de ses produits (MDEIE, 2010). Cependant, bien qu'une « analyse de cycle de vie simplifiée [soit] suffisante pour les PME », plusieurs d'entre elles n'ont pas le temps ou les capacités pour adapter l'outil à leur contexte et se résignent à ne pas l'utiliser (REDD, 2014b). Sachant cela, puisque le gouvernement lui-même considère que les outils actuellement accessibles aux PME québécoises doivent être adaptés, concevoir et offrir des outils avec lesquels ces entreprises veulent et peuvent aisément travailler semble être une option plus qu'appropriée. (MESI et MDDELCC, 2016)

Malgré tout, que les outils soient adaptés ou non à la réalité des PME, une chose demeure certaine : les entreprises ne peuvent pas utiliser des outils qu'elles ne connaissent pas. L'étude de Johnson démontre d'ailleurs la relation qui existe entre la connaissance des outils de développement durable par les dirigeants de PME et leur implémentation en entreprise (2015). Les résultats de cette étude sont sans équivoque : plus les dirigeants sont conscients des outils à leur disposition, plus ils tendent à les adopter (Johnson, 2015). Le CQDD s'exprime dans le même sens en affirmant que diffuser les outils permettrait de « rendre autonomes les gestionnaires dans l'amorce d'une démarche de développement durable et [d'] accroître l'adoption de bonnes pratiques de gestion en sein des PME québécoises » (2015). En plus de cela, l'étude de Johnson démontre que non seulement les dirigeants doivent être informés de ces outils, mais ils doivent également percevoir les avantages liés à leur utilisation. (2015) Dans cette optique, une promotion des outils basée sur leurs bénéfices potentiels, comme « des coûts plus bas, une meilleure réputation ou une augmentation de leur compétitivité globale » est une avenue intéressante à envisager (traduction libre de : Johnson, 2015).

Différentes options sont offertes au gouvernement pour publiciser les outils. Par exemple, la FCEI propose de promouvoir « les outils et les ressources offertes aux PME par des webinaires, les médias sociaux et les associations industrielles » (2017). En 2013, le gouvernement a d'ailleurs utilisé les médias sociaux afin de partager une vidéo pour la promotion de son répertoire d'outils en ligne, rejoignant ainsi des centaines de personnes (MEIE, 2013). De cette façon, le gouvernement a attiré les dirigeants de PME sur ses sites Web afin qu'ils puissent profiter gratuitement des outils qui s'y trouvent. D'ailleurs, les sites Web gouvernementaux sont considérés comme une plateforme en soi pour publiciser les outils de développement durable auprès des entreprises (Steurer et al., 2012). En effet, cette manière de fonctionner est appréciée par le gouvernement, lui permettant entre autres de directement régulariser les informations diffusées et d'économiser temps et argent une fois les outils en ligne (OCDE, 2018a). Toutefois, cette méthode ne fonctionne que si les entreprises sont au courant de l'existence des sites Web gouvernementaux, souvent méconnus des dirigeants de PME, et si tous les renseignements qui s'y trouvent sont pertinents, adaptés et facilement compréhensibles (MESI et MDDELCC, 2016). De plus, créer et opérationnaliser des programmes complets d'outils en ligne nécessite d'importants investissements (OCDE, 2018a). En plus de

la publicité numérique, le gouvernement aurait avantage à conscientiser les différentes associations et regroupements d'entreprises quant à l'importance de leur rôle de soutien, car peu d'entre eux mettent à la disposition des PME de l'information et des outils qui concernent le développement durable. (MESI et MDDELCC, 2016)

4.2 Soutien

Cette seconde section présente les leviers gouvernementaux qui soutiennent les initiatives durables dans les PME. Contrairement à la catégorie précédente, qui vise principalement à mieux orienter les PME en augmentant leur intérêt général et les connaissances disponibles en matière de développement durable, les leviers de la présente catégorie agissent directement sur la capacité des PME à entreprendre une démarche de développement durable. (Labelle et al., 2017) Au nombre de trois, les leviers analysés dans cette catégorie sont l'offre d'incitatifs financiers et fiscaux, la formation des dirigeants et des employés ainsi que l'accompagnement des entreprises.

4.2.1 Offre d'incitatifs financiers et fiscaux

Parmi tous les leviers gouvernementaux analysés par Labelle, Courrent et Spence (2017), l'octroi d'incitatifs financiers ou fiscaux est de loin l'approche préférée des PME québécoises pour favoriser l'intégration du développement durable à leurs activités. En effet, leur étude révèle qu'au Québec, offrir des incitatifs financiers est considéré comme « l'un des moyens les plus stimulants, [ce qui illustre] l'importance du volet financier dans l'argumentaire pour inciter les PME à s'engager sur la voie du développement durable » (Labelle et al., 2017). Effectivement, le volet financier d'une PME est déterminant lorsque vient le temps d'entamer une démarche de développement durable en entreprise. Comme mentionné au chapitre précédent, une PME qui manque de ressources financières est considérablement freinée dans sa démarche de développement durable (Cadieux et Dion, 2012; Caldera et al., 2019; Ervin et al., 2013; Gagné, 2018; Larbi, Lacroux et Luu, 2013; Meath et al., 2016; MESI et MDDELCC, 2016; Willard, 2012). En outre, il a été démontré que plus la performance financière d'une PME est perçue comme satisfaisante par son dirigeant, plus ce dernier sera favorable à l'intégration du développement durable aux pratiques de l'entreprise (Gagné, 2018; Labelle et al., 2017). L'impact de l'insuffisance de moyens financiers en PME peut toutefois être diminué par certaines politiques publiques qui abordent directement ce frein. Ainsi, selon plusieurs études, inciter financièrement et fiscalement les PME à adopter des pratiques durables permet de favoriser leurs actions en ce sens (Boivin et al., 2018; FCEI, 2017; MESI et MDDELCC, 2016; Williams et O'Donovan, 2015). Les incitatifs financiers et fiscaux sont multiples et peuvent être octroyés de différentes façons par le gouvernement. Des subventions, des avantages au niveau des taxes et impôts, des primes d'assurance moins élevées et des taux de financement abordables sont tous des exemples d'incitatifs potentiels et « d'avantages économiques sur lesquels il est pertinent de travailler [...] afin d'inciter les entreprises à investir en matière

de développement durable » (MESI et MDDELCC, 2016). Fondamentalement, ces incitatifs ont tous le même but : faire en sorte que les pratiques durables soient plus intéressantes pour les PME d'un point de vue économique (OCDE, 2018a).

Malgré l'existence de quelques programmes d'aide financière, comme celui du Fonds Écoleader, les incitatifs financiers sont peu nombreux au Québec (MESI et MDDELCC, 2016). Pourtant, compte tenu de son pouvoir d'influence sur les PME, il serait intéressant d'exploiter davantage les options offertes par ce levier, par exemple en ce qui concerne les subventions gouvernementales. D'ailleurs, ces dernières sont considérées par Cadieux et Taravella comme des « outils puissants pour faire bouger les organisations dans le sens des visées gouvernementales » (2014) et desquels il serait davantage possible de tirer profit. En effet, la présence de subventions fait en sorte de réduire le fardeau financier des PME qui souhaitent adopter des pratiques durables, les faisant ainsi revoir la hiérarchisation de leurs priorités organisationnelles (Cadieux et Taravella, 2014; OCDE, 2018b). Ainsi, subventionner les PME pour qu'elles intègrent le développement durable à leurs activités les rend plus susceptibles d'agir en ce sens, ce qui favorise l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de durabilité. En plus de cela, l'octroi de subventions peut être conditionnel au respect d'exigences gouvernementales spécifiques, comme celle de mesurer les progrès obtenus grâce aux fonds publics. Par exemple, avant d'accorder une subvention à une PME, le gouvernement pourrait exiger que cette dernière établisse son bilan d'émissions de gaz à effet de serre afin d'obtenir une référence récente et fiable. Une fois les fonds publics reçus et investis par l'entreprise, un suivi de ce bilan pourrait être ultérieurement demandé afin d'évaluer l'étendue de la progression et l'efficacité des actions menées. En respectant de telles conditions de suivi, les PME s'habitueraient à quantifier les retombées de leurs initiatives, ce qu'elles font présentement peu, et passeraient par le fait même au troisième niveau de maturité sur l'échelle de BNQ 21000. (Cadieux et Taravella, 2014) En effet, en développant un réflexe de quantification au sein de l'entreprise, cette dernière atteint le niveau 3, où elle est perçue comme ayant réellement intégré des pratiques de gestion de développement durable. (BNQ, 2011; Cadieux et Taravella, 2014) Cependant, même si Cadieux et Taravella affirment qu'« il est impératif de mettre en place davantage de subventions afin de faire progresser les organisations dans le sens du développement durable » (2014), trouver un programme qui correspond aux besoins particuliers d'une PME et pour lequel elle satisfait aux critères d'application peut s'avérer long et difficile (MESI et MDDELCC, 2016).

Dans un autre ordre d'idées, la vice-présidente principale de la FCEI, Martine Hébert, propose de mettre en place des incitatifs fiscaux au lieu d'offrir des subventions pour favoriser l'intégration du développement durable dans les PME du Canada. Elle affirme que « ce genre d'initiatives est moins complexe et convient mieux à la réalité très diversifiée des PME » que les incitatifs financiers (Laperrière, 2017, 25 avril). Sans toutefois mentionner si les incitatifs fiscaux sont réellement plus appropriés que les subventions, plusieurs

études démontrent qu'ils favorisent considérablement les initiatives durables en PME (Cadieux et Taravella, 2014; OCDE, 2018a; Plopeanu, 2019; Salimzadeh et al., 2013). En effet, étant donné que près de 80 % des PME membres de la FCEI révèlent que « le fardeau des taxes et impôts est [leur] principale préoccupation », proposer de réduire la charge fiscale de ces entreprises ne peut qu'être bienvenu (FCEI, 2019). Dans le même sens, Cadieux et Taravella affirment qu'octroyer des incitatifs fiscaux en lien avec le développement durable est susceptible d'entraîner presque immédiatement une réaction de la part des entreprises (2014). En effet, si l'entreprise fait affaire avec un comptable, la moindre déduction fiscale a le potentiel d'être perçue par celui-ci comme une opportunité intéressante. Largement influencés dans leur prise de décision par ces professionnels (Cadieux et Taravella, 2014), les dirigeants peuvent ainsi être encouragés à mettre en place des initiatives durables afin d'en soutirer des avantages fiscaux. Ces incitatifs fiscaux peuvent se présenter sous différentes formes. Par exemple, le gouvernement peut directement réduire les taxes des entreprises plus durables, exempter de taxes les catégories d'investissement responsable ou encore accélérer l'amortissement de certains actifs (OCDE, 2018a, OCDE, 2018b).

Toutefois, malgré le fort potentiel de ce levier gouvernemental, profiter des subventions et des avantages fiscaux peut « résulter de l'opportunisme et ne pas conduire à un engagement élevé de la PME dans le développement durable », entre autres si le dirigeant n'est pas véritablement convaincu de l'importance du concept (Ben Boubaker Gherib et al., 2009). Ainsi, il est possible qu'une PME opportuniste cesse ses initiatives durables dès qu'elle n'en tire plus d'avantages fiscaux ou financiers de la part du gouvernement. Également, d'autres auteurs mentionnent que les fonds publics, quoique d'une ampleur considérable, ne sont pas illimités. Ainsi, si ce levier peut très bien fonctionner dans des horizons à court et moyen termes, celui-ci devra graduellement être remplacé par un système payant, où les entreprises sont financièrement autonomes. Dans cette optique, les incitatifs financiers et fiscaux doivent être perçus comme une façon d'initier le changement, et non comme une solution à long terme. (OCDE, 2018a)

4.2.2 Formation des dirigeants et des employés

Comme mentionné au chapitre précédent, plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi les entreprises n'intègrent pas le développement durable à leurs activités, telles que le manque de temps ou encore l'insuffisance de ressources. Dans le même ordre d'idées, le manque de connaissances des PME par rapport au concept ou aux démarches de développement durable les rend réticentes à s'y engager (Larbi et al., 2013). Afin de combler ce manque de notions en durabilité et ainsi encourager les PME à entamer des démarches en ce sens, plusieurs études affirment qu'offrir de la formation en emploi est un levier intéressant (FAQDD, 2015; Labelle et al., 2017; Williams et O'Donovan, 2015). En effet, en participant à des activités de formation, les dirigeants et les employés de PME ont l'opportunité d'apprendre sur le concept de développement durable et sur les meilleures pratiques en la matière, de partager leurs expériences

professionnelles pertinentes ou encore de simplement obtenir des réponses à leurs questions (REDD, 2018b). En outre, en plus de favoriser l'intégration du développement durable, les activités de formation en PME permettent généralement d'augmenter la performance des employés, tout comme leur satisfaction et leur motivation sur les lieux du travail (Deschênes, 2020). Qu'elles soient à l'intention des dirigeants ou des employés, ces activités de formation peuvent être offertes sous différentes formes : entraînement à la tâche, groupes ou ateliers de travail, conférences, séminaires, lectures obligatoires, activités d'apprentissage virtuelles, etc. (Deschênes, 2020; REDD, 2018b) D'autres manières d'apprendre sont aussi de plus en plus courantes, comme les activités de cocréation. Requérant la participation active de tous les employés concernés, cette méthode collaborative nécessite des séances où tous les apprentissages sont discutés en groupe et où les décisions sont prises collectivement. Quoique efficace pour favoriser la rétention des acquis, l'autonomisation des participants et les bonnes relations entre collègues, un processus de cocréation prend plus de temps qu'une formation magistrale et est difficile à mettre en place à l'intérieur de grands groupes. (Bovill, 2019, 2 décembre; Communagir, 2018; Ryan et Tilbury, 2013) En somme, déterminer la forme et le contenu les plus adéquats pour la formation peut être difficile pour une entreprise (MESI et MDDELCC, 2016), même en sachant à quel public elle s'adresse.

Former les dirigeants de PME s'avère particulièrement important, car en plus d'être au centre du processus décisionnel (Berger-Douce, 2014; Moll, 2013), ceux-ci manquent souvent d'aptitudes techniques en matière de développement durable (López-Pérez, Melero et Javier Sesé, 2017b). En effet, étant donné que les dirigeants de PME s'affairent à une multitude de tâches opérationnelles et stratégiques, ils n'ont souvent « simplement pas le temps de rassembler la quantité d'informations et de savoir-faire nécessaires » aux démarches de développement durable (traduction libre de : López-Pérez et al., 2017b). Ainsi, sans les compétences requises, les dirigeants préfèrent ne pas agir. En offrant des formations à ces derniers, le gouvernement leur permet non seulement d'acquérir des connaissances théoriques sur le développement durable, mais aussi d'apprendre à intégrer le concept à leurs activités de façon efficace et rentable (López-Pérez et al., 2017b). Cependant, puisque les dirigeants perçoivent manquer de temps pour s'informer sur le développement durable, la même situation s'applique lorsqu'arrive le moment de participer à des formations ou d'en faire bénéficier leurs employés. En effet, une récente étude mentionne que le principal frein aux activités de formation en PME est le manque de temps, classé devant l'insuffisance de ressources financières (Deschênes, 2020). Dans cette optique, en plus d'être simples, compréhensibles et agréables (FAQDD, 2015), les activités de formation offertes aux dirigeants doivent être de courte durée, car ces derniers n'ont pas beaucoup de temps à y investir.

Alors que former les dirigeants de PME au développement durable s'avère incontournable, former les employés facilite aussi la mise en place de pratiques durables en entreprise (Gagné, 2018; MEI, 2019a). En

effet, la démarche utilisée chez la PME Insertech démontre que la formation des employés est une option qui fonctionne. Luc Bélaïr, coordonnateur Production et Environnement de cette entreprise, mentionne que les dirigeants se sont d'abord « assurés de former les employés de tous les secteurs d'activité de l'entreprise sur l'importance et ce que ça voulait dire exactement [le développement durable] » (REDD, 2012a). À la suite de ces formations, Luc Bélaïr souligne que les employés étaient plus enclins à s'impliquer dans la démarche, car ils comprenaient davantage le concept de développement durable et les raisons de son importance (REDD, 2012a). Réussir à faire adhérer les employés à la démarche de développement durable est essentiel, non seulement parce qu'ils représentent la partie prenante la plus importante d'une PME, mais aussi car ils connaissent l'entreprise mieux que quiconque (Spence, 2012). En effet, développer l'expertise interne en développement durable à l'aide de formations en emploi est idéal, car « aucun expert ne pourra connaître mieux le mode de fonctionnement d'une organisation que ceux qui y travaillent » (REDD, 2018b). Ainsi, des employés formés tendent à être plus efficaces pour identifier les enjeux prioritaires en développement durable que des ressources externes qui ignorent tout du quotidien de la PME. De surcroît, si les employés perçoivent plus positivement les démarches de développement durable à la suite de formations sur le sujet, les dirigeants seront davantage incités à adopter des pratiques durables (FCEI, 2017).

De plus, même si les dirigeants et les personnes qui agissent à titre de cadres ou de superviseurs dans les PME reçoivent plus de formations que les employés non spécialisés (Deschênes, 2020), la formation dans son ensemble n'est pas un levier très utilisé au Québec. En effet, selon une étude récemment réalisée auprès de plus de 400 PME de la province, 40,1 % d'entre elles affirment avoir « très rarement » participé à des activités de formation dans la dernière année (Deschênes, 2020). Cette même étude expose d'ailleurs que les investissements consentis à ces activités de formation varient beaucoup en fonction de la taille de l'entreprise : moins le nombre d'employés est important, moins les dépenses en formation le sont également. (Deschênes, 2020) Il est possible que cela s'explique en partie par les économies d'échelle que peuvent réaliser les grandes entreprises lorsqu'arrive le moment de former les employés. En effet, en vertu du nombre plus élevé de participants, les grandes entreprises ont l'avantage de répartir les coûts fixes de la formation sur un plus grand nombre d'employés, rendant celle-ci individuellement moins dispendieuse. (Études économiques du Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014)

Toutefois, si le gouvernement décide d'utiliser davantage ce levier, les activités de formation sur le développement durable devront non seulement être abordables ou gratuites pour inciter les PME à y participer, mais aussi être différentes de celles déjà offertes. En effet, bon nombre de formations sur le sujet sont accessibles aux PME dans la majorité des régions de la province, mais elles ne sont que très peu populaires (MESI et MDDELCC, 2016). Dans l'optique d'utiliser ce levier plus efficacement et de profiter de l'impulsion des dirigeants de PME à vouloir investir davantage dans la formation de leurs employés

(BDC, 2019), l'offre courante du gouvernement peut être modifiée. Ainsi, en réponse à certaines limites des formations actuellement disponibles sur le développement durable, celles-ci doivent être mieux adaptées aux moyens des PME et aux besoins de leurs employés, ainsi que bien structurées et de portée moins générale, donc plus ciblées sur les secteurs d'activité des entreprises (CEFRIO, 2011; MESI et MDDELCC, 2016).

4.2.3 Accompagnement des entreprises

Être formés et informés sur le développement durable ne suffit pas toujours pour que les dirigeants de PME passent à l'action. Souvent, ceux qui désirent que leur entreprise entame ou progresse dans une démarche de développement durable ont besoin de conseils et d'accompagnement pour le faire. (Boivin et al., 2018; MESI et MDDELCC, 2016; MEI, 2019b) En effet, afin de faciliter la mise en place d'initiatives durables en PME, l'aide et l'expertise externes sont d'une grande importance pour différentes raisons. D'abord, un tel accompagnement permet aux PME novices en développement durable d'entamer efficacement leur démarche en ce sens et d'acquérir plusieurs connaissances de base par rapport au concept. (REDD, 2018b) Ensuite, en accompagnant les dirigeants de PME dans la prise de décision, les experts procurent une certaine légitimité aux choix de ceux-ci, habituellement basés sur leur intuition (Berger-Douce, 2014). Par le fait même, les dirigeants qui font appel à de l'aide externe sont portés à avoir plus confiance en leurs actions, comme en témoigne Greg Laflamme, directeur des opérations chez Vestshell, une PME manufacturière de pièces coulées en acier. En effet, Greg Laflamme affirme que l'aide externe lui « permet d'avoir plus de confiance quand [il] demande aux employés de travailler dans telle ou telle direction », car ses décisions sont fondées sur des connaissances crédibles (REDD, 2018b). En plus de rassurer les dirigeants quant au choix de leurs initiatives durables, l'accompagnement peut aussi servir à mieux structurer l'ensemble d'une démarche de développement durable et à la faire progresser à un niveau supérieur (Berger-Douce, 2014; REDD, 2018b). L'expérience de la PME Produits Neptune en est un exemple concret. Après avoir effectué des actions durables pendant des années afin de réduire ses impacts sociaux et environnementaux, la PME « a senti le besoin d'aller chercher de l'aide à l'externe, notamment pour obtenir l'expertise nécessaire pour aller plus loin et se structurer » (REDD, 2018b). Ainsi, avec l'aide d'experts, la PME a réussi à acquérir la Certification ÉCORESPONSABLE du Conseil des industries durables et à atteindre le deuxième niveau du programme de reconnaissance géré par Recyc-Québec, ICI on recycle. (REDD, 2018b)

De la même façon que la plupart des leviers gouvernementaux, l'accompagnement des PME peut se présenter sous différentes formes, comme celle du mentorat. Considéré comme un « moyen de développement et d'apprentissage, basé sur une relation interpersonnelle [...] volontaire, gratuite et confidentielle » (Mentorat Québec, s. d.), le mentorat est l'une des stratégies qui fonctionnent en matière d'accompagnement pour favoriser l'intégration du développement durable en PME (Williams et

O'Donovan, 2015). Au Québec, le CPEQ a d'ailleurs lancé à la fin de l'année 2016 un programme de mentorat destiné aux PME de la province afin de les encourager sur la voie du développement durable. Que ce soit pour entamer ou faire progresser leur démarche, les PME membres du CPEQ ont accès gratuitement à « un jumelage personnalisé avec des gens d'affaires reconnus et expérimentés dans le domaine du développement durable » (CPEQ, 2018). D'ailleurs, les résultats obtenus par Gallais et Boutary exposent que si les savoirs partagés pendant la période d'accompagnement sont importants, la façon de les partager l'est tout autant. Les deux chercheuses affirment que :

« l'impact de l'accompagnement n'est pas seulement dépendant de l'apport de contenus techniques, mais aussi de la capacité de l'accompagnant à comprendre la vision, les représentations et les modes d'apprentissage des propriétaires-dirigeants de PME, pour adapter l'usage des démarches prescrites à l'organisation, tout comme son approche et ses comportements » (Gallais et Boutary, 2014).

Ces résultats sont corroborés par ceux de l'étude de Labelle et St-Pierre, qui démontrent que pour être efficaces, les programmes d'accompagnement doivent adapter leur approche en fonction des caractéristiques de la PME accompagnée, notamment sa taille (2015).

En plus du mentorat, le gouvernement peut faciliter l'accès des PME à des services professionnels, comme ceux de consultants, considérés comme des facilitateurs aux initiatives durables en entreprise (Gagné, 2018). La PME Insertech a d'ailleurs pu observer cet aspect facilitateur après une analyse de cycle de vie effectuée par des consultants. En effet, l'entreprise était davantage « en confiance dans son offre de service et marketing, sachant que les affirmations durables et responsables de l'organisation étaient liées à des données vérifiables » (REDD, 2018b). Toutefois, l'accompagnement des PME ne se limite pas aux spécialistes en développement durable. Par exemple, comme mentionné précédemment, différentes études exposent que les comptables professionnels peuvent jouer un plus grand rôle dans l'accompagnement en développement durable des PME. En effet, en vertu de leur expertise et de leurs connaissances approfondies sur les enjeux auxquels les PME sont confrontées, les comptables sont considérés comme des « acteurs de choix dans l'appropriation du développement durable par les PME » (Gagné, 2018). (Williams et O'Donovan, 2015) Dans l'étude de Williams et O'Donovan, la profession de comptable se classe même en première position, devant les associations professionnelles et les organismes gouvernementaux, parmi les organisations et emplois qui devraient assister les PME dans leur démarche de développement durable. Ces deux chercheurs affirment que les comptables sont en bonne position pour faire les analyses de faisabilité et le suivi des initiatives durables ainsi que pour trouver des opportunités d'affaires en lien avec le développement durable. (Williams et O'Donovan, 2015) Somme toute, plusieurs façons existent afin d'accompagner les PME dans la mise en œuvre d'initiatives durables. Puisque les PME sont très diversifiées, leur accompagnement doit être personnalisé de manière à répondre aux besoins spécifiques de chacune d'entre elles.

4.3 Exemplarité

Cette section a pour objet l'exemplarité dans les politiques publiques, c'est-à-dire le « respect d'une conduite exemplaire par le gouvernement qui agit comme modèle » pour les entreprises et la société (Labelle et al., 2017). Idéalement, le gouvernement tiendrait ce rôle de modèle dans l'ensemble de la sphère publique, mais cette section s'attarde sur un levier plus spécifique. Ainsi, l'analyse se concentre sur l'intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public.

4.3.1 Intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public

Dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, les propos du gouvernement du Québec sont explicites : les objectifs de développement durable qui s'y trouvent ne pourront être atteints que si les ministères et organismes gouvernementaux agissent en cohérence avec le concept. (MDDELCC, 2015) Dans cette optique, la stratégie stipule que, d'ici 2020, la moitié des différents ministères et organismes du gouvernement doivent intégrer des « considérations écoresponsables dans leur politique interne de gestion contractuelle » ou faire l'« élaboration d'une politique d'acquisition responsable » (MDDELCC, 2015). Toutefois, compte tenu du pouvoir d'influence que peut avoir l'approvisionnement public sur les entreprises de la province, le CQDD est d'avis que le gouvernement doit en faire davantage. À titre d'exemple, dans son *Mémoire sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, le CQDD recommande au gouvernement du Québec d'établir un pourcentage minimal de contrats qui sont octroyés à des fournisseurs choisis en partie selon des critères de durabilité. (CQDD, 2015) En ce sens, le CQDD affirme que « les leviers dont dispose le gouvernement, notamment les acquisitions écoresponsables, devraient être utilisés plus efficacement afin d'inciter les PME à prendre le virage [du développement durable] » (2015). En effet, même si la plupart des contrats publics sont attribués à de grandes entreprises, plusieurs PME dépendent de ces contrats pour rester en affaires et n'initieront des pratiques durables que si elles y sont contraintes par de grands donneurs d'ordres (Labelle, 2013, 9 mars; OCDE, 2018). Ainsi, en s'approvisionnant de manière plus responsable, le gouvernement agit non seulement comme un exemple avec un grand pouvoir d'influence sur les entreprises (Tamaehu-Plovier, 2020, 10 mars), mais applique aussi une pression sur les PME, qui doivent ensuite respecter certaines spécificités en lien avec le développement durable. D'ailleurs, plusieurs études prouvent que cette pression ressentie par les PME de la part du domaine public est un facteur qui favorise la prise en compte du développement durable dans leurs activités (Cassells et Lewis, 2019; Labelle et al., 2017; Larbi et al., 2013; MDDELCC et MEIE, 2013). Ainsi, les PME qui désirent garder leur position sur le marché et conserver une longueur d'avance sur les entreprises concurrentes doivent considérer s'engager envers le développement durable, ce qui inclut respecter les exigences d'approvisionnement responsable de leurs clients (MESI, 2016).

L'approvisionnement responsable d'un grand donneur d'ordres, tel que le gouvernement, a le potentiel de « stimuler [un] marché où la demande des consommateurs privés est insuffisante », comme celui des produits et services responsables et durables (traduction libre de : OCDE, 2018a). En mettant de l'avant ce levier, le gouvernement favorise donc l'augmentation de la demande pour ces biens et services, ce qui aide à abaisser leur prix et à les rendre du même coup plus accessibles aux consommateurs privés. En outre, un approvisionnement public plus responsable légitime la place des biens et services durables sur le marché, autant pour la société que pour les entreprises, et incite ces dernières à en développer davantage. Cependant, afin d'obtenir de tels résultats, le gouvernement doit intégrer des critères en lien avec le développement durable parmi ceux qu'il utilise habituellement. Pour ce faire, le gouvernement peut, entre autres, suivre les recommandations du CQDD et déterminer les critères précis de durabilité qu'il souhaite prioriser et leur donner un poids plus élevé dans le processus de décision, ou encore limiter le choix des fournisseurs à ceux qui respectent des conditions particulières, comme la détention d'une certification (CQDD, 2015; OCDE, 2018a, OCDE, 2018b) Mettre en place un tel système est toutefois long et complexe, « notamment du fait des considérations techniques, procédurales, légales et juridiques » (CQDD, 2015). De plus, même s'il a été démontré que l'approvisionnement responsable de la sphère publique incite réellement les entreprises à amorcer une démarche de développement durable, ce levier présente quelques limites. Il est effectivement possible qu'une PME ne soit pas convaincue dans son engagement envers le développement durable, ne le faisant que parce qu'elle en est obligée pour répondre aux exigences gouvernementales. Aussi, comme mentionné précédemment, les PME ont souvent besoin de ressources supplémentaires et d'accompagnement pour amorcer une démarche de développement durable. Ainsi, si le gouvernement exige un changement de la part des PME sans les accompagner, il est possible que cela donne lieu à des résultats en deçà des attentes. (MESI et MDDELCC, 2016)

4.4 Mandat

Cette dernière catégorie concerne les leviers qui servent à établir « un cadre légal contraignant pour contrôler certains aspects des investissements d'affaires et des politiques opérationnelles » des PME (Labelle et al., 2017). Elle inclut entre autres les lois et les règlements, le suivi qui permet d'assurer le respect de ceux-ci ainsi que les sanctions qui accompagnent un éventuel manquement. Une multitude de lois et règlements peuvent être adoptés, parfois à portée plus environnementale, comme ceux relatifs aux rejets polluants des entreprises, et d'autres fois à portée plus sociale, comme ceux sur la discrimination ou la santé et sécurité au travail. (Labelle et al., 2017) Toutefois, dans l'optique d'intégrer le développement durable et toutes ses dimensions aux PME du Québec, un levier plus général doit être considéré. Ainsi, la prochaine sous-section analyse l'adoption de lois et de règlements qui contraignent les PME à intégrer le développement durable à leurs activités.

4.4.1 Adoption de lois et de règlements contraignants

Compte tenu de la grande diversité des PME, aucun des leviers analysés dans ce chapitre ne peut prétendre fonctionner à coup sûr pour chacune d'entre elles. En effet, les incitatifs financiers et fiscaux et l'offre d'accompagnement personnalisé sont des exemples de leviers susceptibles de les inciter à agir, mais certaines PME n'intégreront le développement durable à leurs activités que si elles sont légalement contraintes à le faire (Chassé, 2013). Ainsi, selon le contexte, un cadre législatif plus strict « peut permettre d'atteindre des résultats similaires à une configuration qui valorise le soutien et la facilitation », donc peut être aussi efficace que les autres leviers précédemment analysés (Labelle et al., 2017). Plusieurs études démontrent effectivement qu'un cadre législatif plus contraignant pour les PME, entre autres par l'adoption de lois et de règlements, est l'un des facteurs qui les incitent à entreprendre des initiatives durables. (Boivin et al., 2018; Brammer et al., 2012; Cadieux et Taravella, 2014; Ervin et al., 2013; FCEI, 2017; Larbi et al., 2013; OCDE, 2018b; Williams et O'Donovan, 2015) La présence de lois et de règlements entrainerait même éventuellement les PME au troisième niveau de maturité sur l'échelle de BNQ 21000 (Cadieux et Taravella, 2014), les faisant ainsi passer d'un état de réflexion à l'un d'action (BNQ, 2011). Toutefois, lorsque les PME agissent et se conforment à la réglementation en vigueur, elles peuvent ensuite être tentées par le retour au statu quo (Mom et al., 2014). Une fois l'objectif réglementaire atteint, certaines PME ne sont plus motivées à investir des efforts supplémentaires afin de mener leurs initiatives durables plus loin. Pour remédier à une telle situation, Cadieux et Taravella proposent d'instaurer à la fois des échelons et des incitatifs dans la réglementation. En faisant cela, les PME seraient constamment encouragées à progresser dans leur démarche afin d'atteindre un niveau supérieur, où certains bénéfices les attendent, comme des déductions ou exemptions fiscales. (Cadieux et Taravella, 2014) D'ailleurs, que ce soit pour qu'elles aillent au-delà de la réglementation ou simplement pour qu'elles s'y conforment, plusieurs PME ont « besoin d'un support direct », c'est-à-dire de l'aide et des ressources nécessaires à leur progression (Wilson, Williams et Kemp, 2012). Ainsi, après avoir adopté une quelconque disposition contraignante en termes de durabilité, le gouvernement devrait supporter les PME en utilisant conjointement d'autres leviers analysés dans ce chapitre, notamment ceux de la catégorie « soutien » (Études économiques de Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014).

Malgré le potentiel du présent levier, réussir à mettre en place une réglementation juste et efficace est un défi considérable pour le gouvernement. En effet, compte tenu de la diversité des PME et de leurs besoins ainsi que du manque d'information sur leur niveau de conformité actuel, adopter un cadre législatif adéquat est une tâche complexe (Jansson et al., 2017; OCDE, 2018a). De plus, les dirigeants de PME ne souhaitent pas nécessairement être légalement obligés à agir dans le sens du développement durable (Chassé, 2013). Même si les PME québécoises sont « plus favorables à un durcissement de la réglementation [...] que les

PME françaises » en matière de durabilité (Labelle et al., 2017), elles craignent subir le contrecoup d'un cadre législatif trop strict. Une telle sévérité supplémentaire dans la réglementation inquiète les PME, entre autres parce qu'elles considèrent que cela pourrait brimer leur croissance en les forçant à utiliser des ressources qu'elles ne possèdent pas (Mom et al., 2014). En effet, les entreprises de petite taille n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour « absorber les coûts engendrés par de nouvelles normes » et sont habituellement beaucoup plus affectées par les changements au sein de la réglementation que les grandes entreprises (FCEI, 2017). D'ailleurs, dans son *Rapport sur la réglementation intelligente et les mesures gouvernementales d'allègement réglementaire et administratif*, le gouvernement du Québec affirme que respecter les lois et règlements en vigueur et remplir les documents administratifs qui y sont liés « engendrent des coûts pour les entreprises et accaparent des ressources humaines qui pourraient être utilisées à des fins plus productives » (2019). La FCEI est du même avis et souligne que les ressources et le temps investis dans les formalités administratives pourraient être utilisés par les PME pour une cause plus importante, comme la « réduction de leurs émissions » polluantes (2017).

Étant conscient du fardeau législatif déjà porté par les PME, le gouvernement a néanmoins prévu que les nouvelles obligations légales, qu'elles soient par rapport au développement durable ou non, leur nuisent le moins possible. De ce fait, si une nouvelle règle est établie pour l'ensemble des entreprises de la province, les PME auront possiblement droit à « une exemption totale, partielle ou temporelle » ou encore à « une simplification des règles ou [une] adaptation de l'information » afin que cette règle leur soit plus appropriée (Gouvernement du Québec, 2019). Cependant, la possibilité de faire de tels ajustements réglementaires ne doit pas s'opposer à l'analyse préalable des impacts de la réglementation sur les PME. En effet, de façon cumulative, les exigences législatives peuvent entraîner des retombées incohérentes avec le concept de développement durable, comme une diminution de leur compétitivité ou de leur capacité à croître et à innover. (Études économiques du Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014; Gouvernement du Québec, 2019) Avant d'adopter des lois et des règlements en faveur du développement durable, il est donc important d'évaluer autant les retombées positives que celles qui sont négatives.

5. ANALYSE MULTICRITÈRE DES LEVIERS GOUVERNEMENTAUX À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME

À la suite de la présentation et de l'analyse des freins et des leviers à l'intégration du développement durable dans les PME québécoises, ce chapitre a pour but de déterminer lesquels des leviers gouvernementaux précédemment exposés sont les plus efficaces pour réduire l'impact des freins. En effet, les freins analysés au troisième chapitre de cet essai limitent considérablement l'intégration du développement durable dans les PME. Ainsi, un levier réellement pertinent réduit l'impact d'un ou de plusieurs freins sur les PME, incitant du même coup ces dernières à s'investir davantage en développement durable. De ce fait, afin de déterminer quels leviers sont à prioriser, une méthodologie d'analyse multicritère est élaborée et expliquée dans la première section du présent chapitre. Cette explication comprend la présentation des critères d'analyse ainsi que celle des systèmes de notation et de pondération des critères. Ensuite, la deuxième section concerne l'analyse multicritère, où les leviers étudiés au chapitre précédent sont considérés de façon individuelle et sont analysés en fonction des critères préalablement déterminés. La dernière section présente la synthèse des résultats obtenus et expose les principaux constats qui s'en dégagent.

5.1 Présentation de la méthodologie d'analyse

Cette section détaille la méthodologie utilisée dans le cadre de l'analyse multicritère des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable en PME. D'abord, la manière dont les critères d'analyse sont déterminés est expliquée. La sous-section suivante démontre comment le système de notation, employé afin d'évaluer chacun des leviers en fonction des critères d'analyse, est élaboré. La dernière sous-section expose le système de pondération des critères, celui-ci reflétant l'importance relative de chacun d'entre eux dans l'analyse.

5.1.1 Critères d'analyse utilisés

Comme mentionné précédemment, c'est sous la forme d'une analyse multicritère que les différents leviers gouvernementaux sont évalués et comparés. Afin d'y parvenir, plusieurs critères d'analyse sont nécessaires. Dans l'optique d'être cohérents avec le but de l'analyse, soit de déterminer quels leviers gouvernementaux sont les plus efficaces afin de réduire l'impact des freins à l'intégration du développement durable dans les PME, les critères d'analyse sont directement formés à partir de ces freins. Ainsi, chacun des sept freins analysés au troisième chapitre du présent essai est considéré afin d'en tirer un critère pertinent dans le contexte de cette analyse. En utilisant une telle méthodologie, ce sont donc sept critères d'analyse qui sont élaborés. La figure 5.1 présente de façon plus détaillée le processus qui mène à la détermination des critères d'analyse.

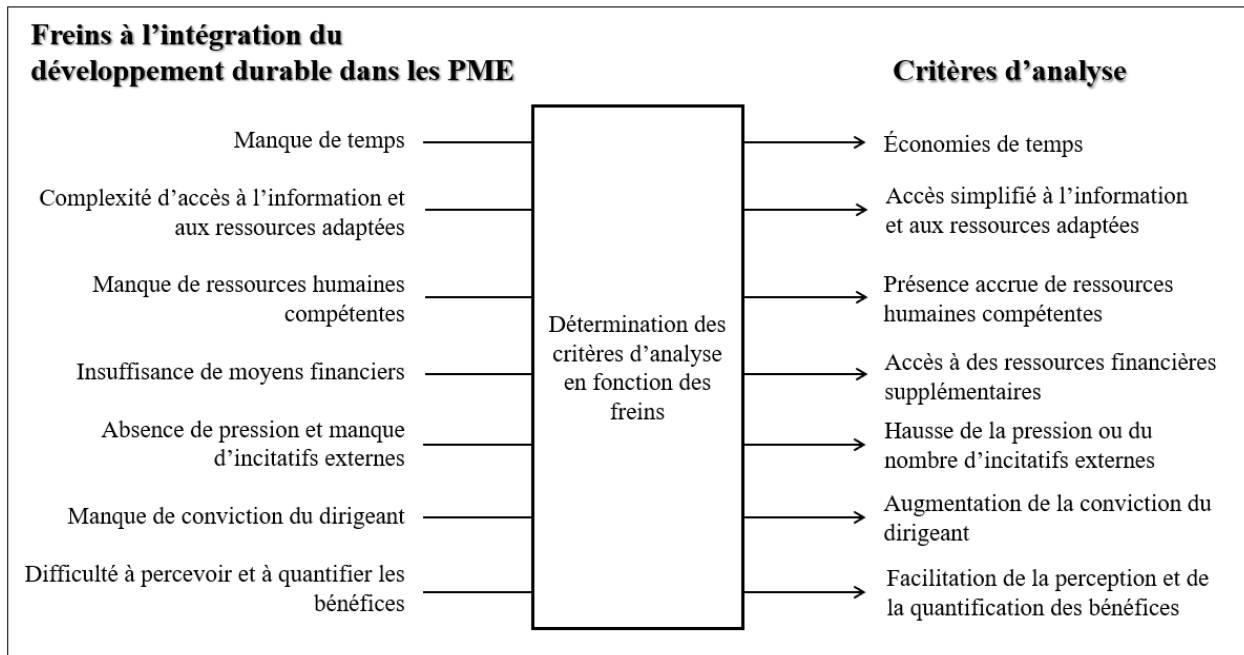


Figure 5.1 Détermination des critères d'analyse en fonction des freins à l'intégration du développement durable dans les PME

La figure 5.1 ci-dessus illustre la manière dont les sept critères d'analyse ont été déterminés, c'est-à-dire à partir des freins à l'intégration du développement durable dans les PME. Parmi ces critères, « économies de temps » est le plus susceptible de poser un problème de compréhension et est donc utilisé afin d'exemplifier le processus. Au chapitre 3, le « manque de temps » a été identifié et analysé comme étant un frein auquel les dirigeants de PME sont régulièrement confrontés lorsque ceux-ci considèrent intégrer le développement durable à leurs activités. En reformulant ce frein de façon positive, le critère « économies de temps » est obtenu, soit en quelque sorte une façon de limiter l'impact du « manque de temps ». Ainsi, lorsqu'un quelconque levier est choisi par le gouvernement pour aider ou encourager les PME à intégrer le développement durable, la question est de savoir si ce levier permet aux dirigeants d'économiser du temps lorsqu'ils désirent mettre en place des initiatives durables, comparativement à la situation d'origine où le levier gouvernemental n'est pas présent. Le même principe s'applique pour les six autres critères d'analyse, plus faciles à comprendre que le précédent exemple.

5.1.2 Système de notation des critères d'analyse

Afin d'être en mesure d'évaluer convenablement chacun des leviers gouvernementaux en fonction des critères préalablement établis, un système de notation est élaboré. Ce système se base sur une échelle à cinq niveaux, telle que détaillée dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 Système de notation de l'analyse multicritère

Note de -2	Note de -1	Note de 0	Note de 1	Note de 2
Le levier va fortement dans le sens contraire du critère.	Le levier va faiblement ou temporairement dans le sens contraire du critère.	Le levier n'influence pas le critère.	Le levier va faiblement ou temporairement dans le même sens que le critère.	Le levier va fortement dans le même sens que le critère.

Comme démontré dans le tableau 5.1, cinq notes différentes peuvent être attribuées lors de l'analyse. Compte tenu du fait que les critères se basent sur les freins et qu'ils sont essentiellement des façons de réduire l'impact de ces derniers, les notes négatives de -1 et de -2 sont les moins souhaitables dans le cadre de l'analyse. En effet, une note négative signifie en quelque sorte que le levier amplifie les impacts du frein sur lequel est basé le critère évalué. À titre d'exemple, si le gouvernement décide d'opter pour le levier « adoption de lois et de règlements contraignants », les PME devront remplir certaines obligations légales et administratives, ce qui leur prendra du temps. Ainsi, ce levier va fortement dans le sens contraire du critère « économies de temps », ce qui lui mérite une note négative de -2 et signifie par le fait même que le frein « manque de temps » est exacerbé par le levier.

Ensuite, la neutralité d'un levier par rapport à l'un des critères est exprimée par la note de 0. À titre d'exemple, en évaluant le levier « sensibilisation des entreprises et de la société » pour le critère « accès à des ressources financières supplémentaires », il est évident que le levier n'influence pas ce critère. En effet, le fait de sensibiliser les dirigeants, les employés ou la société n'influence d'aucune façon la capacité financière des PME. Ainsi, ce levier est considéré comme étant neutre et, n'appuyant pas le critère dans un sens ni dans l'autre, obtient une note de 0.

De façon complémentaire, lorsqu'un levier va dans le même sens qu'un critère, il obtient une note de 1 ou de 2 selon l'importance de son effet. Par exemple, les leviers « formation des dirigeants et des employés » et « accompagnement des entreprises » se voient respectivement attribuer des notes de 2 et de 1 pour le critère « présence accrue de ressources humaines compétentes ». Effectivement, même si les deux leviers vont dans le même sens que le critère, la formation obtient une note supérieure à l'accompagnement dans ce contexte. Cela s'explique entre autres parce que la formation valorise des compétences qui demeureront à l'interne de l'entreprise, contrairement à l'accompagnement qui n'est qu'une mesure temporaire. Plus la note obtenue par le levier est élevée pour un quelconque critère, plus le levier est intéressant pour limiter les impacts du frein sur lequel est basé ce critère. Plus loin dans ce chapitre, à la section 5.2, la note obtenue pour chacun des critères est détaillée, et ce, pour tous les leviers.

5.1.3 Système de pondération des critères d'analyse

Après avoir élaboré un système de notation afin d'évaluer chacun des sept leviers gouvernementaux à l'aide des critères d'analyse, un système de pondération doit, à son tour, être mis au point. En effet, même si tous les critères utilisés pour l'analyse multicritère sont pertinents, ils n'ont pas nécessairement la même importance relative sur le résultat final. Afin de convenablement représenter le poids de chacun des critères sélectionnés, ces derniers sont pondérés sur une échelle allant de 1 à 3. Ainsi, chacun des critères d'analyse voit sa note multipliée par 1, par 2 ou encore par 3 selon la pondération qui lui est octroyée. Le résultat final pondéré des leviers, calculé à partir de cette échelle, est exposé dans le tableau synthèse à la section 5.3.

Afin d'attribuer une pondération à chacun des critères, les résultats de l'édition de 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* sont consultés. En effet, lors de ce sondage, les entreprises répondantes ont identifié les principaux freins qui limitent leurs initiatives durables. (MEI, 2018) Les réponses obtenues de la part de ces entreprises permettent donc de classer, en ordre d'importance, les freins à l'intégration du développement durable en PME. Compte tenu du fait que chaque critère d'analyse est basé sur l'un de ces freins, il s'avère possible d'octroyer la pondération en fonction de ce classement. Le tableau 5.2 illustre le processus en question.

Tableau 5.2 Système de pondération de l'analyse multicritère (inspiré de : MEI, 2018)

Freins à l'intégration du développement durable	Pourcentage (%) d'entreprises qui font face à ce frein	Critères associés	Pondération octroyée au critère
Manque de temps	49 %	Économies de temps	3
Complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées	40 %	Accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées	3
Manque de ressources humaines compétentes	38 %	Présence accrue de ressources humaines compétentes	2
Insuffisance de moyens financiers	37 %	Accès à des ressources financières supplémentaires	2
Absence de pression et manque d'incitatifs externes	29 %	Hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes	2
Manque de conviction du dirigeant	15 %	Augmentation de la conviction du dirigeant	1
Difficulté à percevoir et à quantifier les bénéfices	Non disponible	Facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices	1

Dans la première colonne du tableau 5.2 se trouvent les freins à l'intégration du développement durable précédemment analysés dans cet essai. Parmi ces sept freins, six sont reconnus dans l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* comme étant fréquemment rencontrés dans les PME québécoises (MEI, 2018). Un seul des freins analysés, soit la « difficulté à percevoir et à quantifier les bénéfices », n'est pas identifié par les entreprises répondantes, quoique très

présent dans la littérature. Ainsi, à l'exception de ce frein, la deuxième colonne du tableau 5.2 présente la proportion d'entreprises répondantes qui se disent limitées dans leurs initiatives durables par chacun des freins, permettant ainsi d'illustrer lesquels sont les plus importants chez les PME. Ensuite, la troisième colonne du tableau rappelle quel critère d'analyse est directement associé à quel frein, car la méthodologie utilisée pour définir l'importance relative d'un critère est basée sur ce lien frein-critère. En effet, plus un frein est considéré comme étant important par les PME québécoises, plus le critère correspondant à ce frein l'est également. Ainsi, les critères associés aux freins identifiés par au moins 40 % des entreprises répondantes obtiennent une pondération de 3. À titre d'exemple, le critère « économies de temps » reçoit une pondération de 3, car le « manque de temps » est considéré comme un frein à l'intégration du développement durable par 49 % des PME québécoises. De la même façon, les critères directement liés aux freins mentionnés par 20 à 39 % des entreprises répondantes obtiennent une pondération de 2. Les autres critères, basés sur des freins soulevés par moins de 20 % des entreprises répondantes ou absents des résultats du sondage, se voient octroyer une pondération de 1. La dernière colonne du tableau 5.2 expose ainsi la pondération attribuée à chacun des critères d'analyse.

5.2 Analyse multicritère des leviers gouvernementaux

Dans cette section, chaque levier gouvernemental est individuellement évalué selon les critères d'analyse déterminés à la section précédente. Ainsi, dans les sous-sections suivantes, la note attribuée à chaque critère pour chacun des sept leviers gouvernementaux est expliquée. Cette note et l'explication qui l'accompagne se basent principalement sur les données déjà mentionnées aux chapitres 3 et 4, mais aussi sur certaines déductions logiques. De ce fait, ces sous-sections se veulent brèves et concises afin de limiter les doublons d'information et les répétitions inutiles. Également, afin de structurer l'information, les sous-sections qui suivent présentent tous les critères dans le même ordre. Cet ordre est le même que celui illustré à la figure 5.1 ou au tableau 5.2, soit « économies de temps », « accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées », « présence accrue de ressources humaines compétentes », « accès à des ressources financières supplémentaires », « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes », « augmentation de la conviction du dirigeant » et « facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices ».

5.2.1 Sensibilisation des entreprises et de la société

Quoique très efficace sur certains aspects, la sensibilisation au développement durable ne permet pas aux dirigeants de PME d'économiser du temps lorsque vient le moment d'intégrer le concept aux activités de l'entreprise, ni d'accéder à l'information et aux ressources adaptées plus facilement. Une note de 0 est donc octroyée au levier pour ces deux critères. Cependant, en sensibilisant la prochaine génération de travailleurs directement sur les bancs d'école, les futurs employés et cadres de PME posséderont un bagage de connaissances sur le développement durable beaucoup plus grand que les travailleurs actuels (López-Pérez

et al., 2017a). Ainsi, sans nécessairement former des spécialistes en développement durable, le présent levier favorise la « présence accrue de ressources humaines compétentes », ce qui lui confère une note de 1. Ensuite, le levier obtient une note de 0 pour le critère « donne accès à des ressources financières supplémentaires », car même en étant sensibilisés, les dirigeants de PME n'ont pas davantage de ressources financières à investir dans leur démarche de durabilité. Toutefois, une note de 2 est octroyée au levier pour le critère « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes ». En effet, sensibiliser la société au développement durable n'entraîne pas l'augmentation du nombre d'incitatifs, mais augmente de manière considérable la pression perçue par les PME de la part de leurs consommateurs. Une fois sensibilisés, ces derniers peuvent effectivement changer leurs habitudes de consommation et amener les PME à revoir leur offre de produits et services et à rendre leurs processus d'affaires plus durables. (MEIE, 2013; Williams et O'Donovan, 2015) Dans un autre ordre d'idées, en étant sensibilisés au développement durable, les dirigeants connaissent davantage les fondements du concept, les raisons de son importance ainsi que ses bénéfices potentiels. Plus conscientisés, les dirigeants ont donc tendance à croire au bienfondé d'une démarche de développement durable et à savoir ce qui est attendu d'eux, octroyant ainsi une note de 2 au levier pour le critère « augmentation de la conviction du dirigeant ». (Berger-Douce, 2014; Gagné, 2018) Toutefois, même si la sensibilisation accentue la conviction des dirigeants de PME et les rend plus conscients des bénéfices possibles d'une démarche de développement durable, ils ne sont pas mieux équipés qu'avant pour percevoir et quantifier ces bénéfices. Dans cette optique, le levier obtient une note de 0 pour ce critère. En somme, le levier de la sensibilisation obtient un résultat final non pondéré de 5.

5.2.2 Adaptation et promotion des outils de développement durable

Tout d'abord, en ayant accès à des outils déjà adaptés à leur réalité, les PME n'ont pas à investir du temps à essayer de les ajuster elles-mêmes, ce qui leur permet certaines « économies de temps ». Ainsi, le levier se voit attribuer une note de 1 pour ce premier critère. Ensuite, il semble évident que le fait d'adapter et de promouvoir efficacement les outils de développement durable procure aux PME un « accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées ». En effet, l'une des raisons pour lesquelles les dirigeants de PME n'utilisent pas les outils disponibles est simplement qu'ils ne les connaissent pas. En promouvant des outils adaptés, le gouvernement rend non seulement ces derniers plus connus et plus faciles d'accès, mais augmente du même coup la proportion de PME qui les utilisent (Johnson, 2015). Bien que le levier se mérite une note de 2 pour ce dernier critère, car il permet aux PME d'accéder à des outils qui conviennent davantage à leur réalité, il ne permet cependant pas d'augmenter le nombre de ressources humaines en mesure de les utiliser en entreprise. Ainsi, le levier obtient une note de 0 pour le critère « présence accrue de ressources humaines compétentes », tout comme celui relatif aux ressources financières, nullement impactées par la disponibilité des outils adaptés. Les deux critères qui suivent sont également associés à une note de 0, car

adapter et promouvoir les outils de développement durable n'ajoute aucune pression sur les épaules des PME pour intégrer le concept à leurs activités et n'influence en rien la conviction des dirigeants de PME. Cependant, ce levier permet au gouvernement de répondre à l'un des besoins des PME en matière de développement durable, c'est-à-dire celui d'outils adaptés à leur contexte et avec lesquels elles peuvent travailler efficacement (Cadieux et Dion, 2012; Gagné, 2018). Ainsi, ce levier permet non seulement aux PME d'avoir plus de facilité à entamer et à continuer leur démarche de développement durable, mais il leur permet aussi d'accéder à des outils avec lesquels elles peuvent percevoir et quantifier plus aisément les bénéfices, ce qui lui mérite une note de 2. Globalement, avant d'appliquer la pondération, le levier a un résultat final de 5.

5.2.3 Offre d'incitatifs financiers et fiscaux

Pour ce levier, la note des deux premiers critères est plutôt évidente. En effet, le fait d'offrir aux PME des incitatifs financiers ou fiscaux, comme des subventions ou des réductions de taxes, ne leur permet pas d'économiser du temps ni d'accéder à l'information et aux ressources adaptées plus facilement. Le levier se mérite donc la note de 0 pour ces deux critères. Toutefois, offrir ces incitatifs entraîne la « présence accrue de ressources humaines compétentes » en PME, car les ressources financières reçues de la part du gouvernement peuvent potentiellement servir à embaucher un consultant en développement durable ou encore du personnel qualifié en la matière. Une note de 1 est attribuée au levier pour ce critère, car le recrutement de talents n'est qu'une des possibilités d'investissement parmi plusieurs autres, faisant en sorte que le levier ne va que faiblement dans le même sens que le critère. Par la suite, très peu d'explications sont nécessaires pour comprendre la note de 2 octroyée au levier pour le critère suivant, puisqu'il est évident qu'offrir des incitatifs financiers et fiscaux aux PME va fortement dans le même sens que le critère « accès à des ressources financières supplémentaires ». Dans le même ordre d'idées, le levier obtient aussi une note de 2 pour le critère « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes », car bien qu'il n'applique pas davantage de pression sur les PME, ce levier augmente le nombre d'incitatifs qui leur sont accessibles et les encourage grandement à initier ou à continuer une démarche de développement durable. Toutefois, si certains dirigeants de PME peuvent être tentés par ces incitatifs, leur conviction initiale n'en est pas modifiée pour autant. Ainsi, le levier se voit décerner une note de 0 pour le critère « augmente la conviction du dirigeant », car si la présence d'incitatifs financiers et fiscaux peut effectivement motiver les dirigeants à entamer une démarche de développement durable, leurs actions peuvent provenir de l'opportunisme et non d'un réel engagement (Ben Boubaker Gherib et al., 2009). Finalement, compte tenu du fait que certains incitatifs peuvent être conditionnels au développement d'une culture de la mesure et à une reddition de comptes basée sur les résultats, le critère « facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices » reçoit une note de 1. Une fois les notes réunies, le résultat final non pondéré de ce levier s'élève à 6.

5.2.4 Formation des dirigeants et des employés

Comme mentionné à plusieurs reprises, le manque de temps est l'un des principaux freins à l'intégration du développement durable dans les PME. De façon similaire, les dirigeants de PME manquent aussi de temps pour participer à des formations (Deschênes, 2020). Ainsi, offrir des formations supplémentaires à ces dirigeants ne leur permet pas d'économiser du temps; bien au contraire, ils doivent en investir davantage. Sachant cela, une note négative de -1 est allouée au levier pour ce critère. Ensuite, dans une certaine mesure, participer à des activités de formation donne aux PME un « accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées ». En effet, en prenant le temps de participer à des formations sur le développement durable, les dirigeants en apprennent plus sur le concept, les outils existants, les expériences vécues par d'autres entreprises et peuvent aussi obtenir des réponses à leurs questions en suspens (REDD, 2018a). De ce fait, les dirigeants formés sont d'emblée un peu plus aptes que ceux qui ne le sont pas pour trouver l'information et les ressources dont ils ont besoin, ce qui confère une note de 1 au levier pour ce critère. De plus, former les dirigeants ou les employés au développement durable est une façon efficace d'augmenter le nombre de ressources internes compétentes en la matière au sein d'une PME, ce qui alloue une note de 2 au levier pour ce critère. En offrant de telles formations sur le développement durable, le gouvernement n'augmente cependant pas les ressources financières des PME, ni la pression ou les incitatifs à intégrer le concept, conférant une note de 0 au levier pour ces deux critères. D'un autre côté, les formations permettent de combler le manque de connaissances des dirigeants de PME en matière de développement durable, augmentant du même coup leur conviction et les encourageant à agir en ce sens (Larbi et al., 2013). Ainsi, une note de 2 est octroyée au levier pour le critère « augmentation de la conviction du dirigeant ». Pour terminer, le levier obtient une note de 1 pour le critère « facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices ». Effectivement, même si les dirigeants formés ne possèdent pas toutes les connaissances et tous les outils essentiels pour effectuer une quantification rigoureuse, ils sont vraisemblablement plus en mesure de la faire et d'obtenir les ressources dont ils ont besoin que les dirigeants novices en développement durable. En somme, avant d'appliquer la pondération, le résultat final de ce levier est de 5.

5.2.5 Accompagnement des entreprises

Contrairement à la formation, l'accompagnement permet aux PME d'économiser du temps lorsque vient le moment d'intégrer le développement durable à leurs activités. En effet, sans ce levier, les dirigeants de PME qui souhaitent s'engager dans une démarche de développement durable doivent investir beaucoup de temps pour acquérir les informations essentielles à la mise en place d'initiatives durables. En étant accompagnés, ces dirigeants bénéficient de l'expérience d'une personne qualifiée, qui connaît les diverses ressources disponibles, comment les utiliser et comment les adapter au contexte de l'entreprise, ce qui leur sauve un certain temps de mise en œuvre. Pour ces raisons, le levier obtient une note de 1 pour le critère « économies

de temps » et une note de 2 pour le critère « accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées ». En effet, si la présence d'un accompagnateur permet d'économiser du temps, elle permet encore davantage d'avoir accès à toutes les ressources informationnelles et techniques que peut nécessiter un engagement envers le développement durable, comme des conseils, des outils, etc. De plus, l'accompagnement favorise la « présence accrue de ressources humaines compétentes » au sein des PME, mais seulement de façon temporaire, car les accompagnateurs proviennent de l'externe et ne sont présents en entreprise que pour une durée déterminée. Ainsi, le levier obtient une note de 1 pour ce critère. Bien que ce levier soit efficace pour limiter l'impact de plusieurs freins, il n'améliore pas la capacité financière des PME et n'augmente ni la pression sur ces dernières ni le nombre d'incitatifs externes, conférant une note de 0 au levier pour ces deux critères. Toutefois, le fait d'avoir facilement accès aux ressources dont ils ont besoin et d'apprendre en partie des expériences fructueuses d'un mentor, par exemple, permet aux dirigeants d'être davantage convaincus par l'intégration du développement durable en entreprise, ce qui alloue au levier une note de 1 pour le critère « augmentation de la conviction du dirigeant ». Dans le même sens, un accompagnateur a le potentiel d'aider non seulement à la mise en place d'une démarche de développement durable, mais aussi à quantifier les bénéfices apportés par celle-ci. Dans cette optique, le levier obtient une note de 2 pour ce dernier critère. Le résultat final de ce levier, avant pondération, est de 7.

5.2.6 Intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public

Lorsqu'évalué à partir des quatre premiers critères, ce levier ne semble pas le plus pertinent parmi tous ceux analysés. En effet, le fait d'intégrer des critères de durabilité à l'approvisionnement public n'engendre aucun effet significatif sur les critères relatifs au temps, à l'information et aux outils adaptés ni aux ressources humaines et financières des PME. Ainsi, une note de 0 est accordée au levier pour ces quatre critères. Toutefois, l'utilisation de ce levier favorise définitivement une « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes » pour les entreprises, lui méritant une note de 2 pour ce critère. En effet, la pression exercée par les grands donneurs d'ordres est considérée comme un facteur qui favorise considérablement les initiatives durables en PME (Labelle, 2013, 9 mars; MDDELCC et MEIE, 2013). Ainsi, en intégrant des critères de développement durable à l'approvisionnement public, le gouvernement encourage les PME qui souhaitent devenir ou demeurer ses fournisseurs à se positionner comme étant plus responsables. En outre, il est possible qu'en mettant de l'avant un tel levier et d'autres pratiques durables, le gouvernement motive les dirigeants de PME à initier ces mêmes pratiques dans leurs entreprises. De ce fait, en continuant à montrer l'exemple en matière de développement durable dans la sphère publique, le gouvernement favorise de façon modérée l'augmentation de la conviction des dirigeants de PME envers le concept et les encourage du même coup à emboîter le pas (Études économiques du Mouvement Desjardins et CIRANO, 2014). La note de 1 est donc allouée au levier pour le critère « augmentation de la conviction du dirigeant ».

Finalement, le levier n'influence pas le dernier critère concernant la perception et la quantification des bénéfices et obtient une note de 0. Le résultat final non pondéré de ce levier est de 3.

5.2.7 Adoption de lois et de règlements contraignants

En contraignant légalement les PME à intégrer le développement durable à leurs activités, le gouvernement ne leur permet pas de faire des « économies de temps ». Au contraire, le levier se mérite la note de -2 pour ce critère, car les PME doivent investir des heures supplémentaires pour se conformer aux nouvelles obligations en vigueur, entre autres pour remplir les documents administratifs ou pour effectuer la reddition de comptes (Gouvernement du Québec, 2019). De plus, même si l'adoption de lois et de règlements n'influence pas l'accès à l'information et aux ressources adaptées ni la présence de ressources humaines compétentes, deux critères associés à une note de 0, elle affecte cependant la capacité financière des PME. Une note de -1 est allouée au levier pour le critère « accès à des ressources financières supplémentaires », car le levier engendre certains coûts additionnels pour les PME (FCEI, 2017; Gouvernement du Québec, 2019), comme le salaire versé aux employés qui doivent assurer la conformité réglementaire de l'entreprise. Cependant, il est certain qu'adopter des lois et des règlements applicables aux PME augmente la pression ressentie par ces dernières pour entamer une démarche de développement durable. De ce fait, le levier se voit attribuer une note de 2 pour le critère « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes ». Finalement, une note de 0 est également associée aux critères « augmentation de la conviction du dirigeant » et « facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices », nullement affectés par le levier. En somme, le levier obtient un résultat final non pondéré de -1.

5.3 Synthèse des résultats

À la suite de l'analyse multicritère des sept leviers gouvernementaux, cette section présente les notes et les résultats finaux obtenus sous la forme d'un tableau synthèse. En plus des résultats non pondérés, énoncés à chacune des sous-sections précédentes, le tableau synthèse expose les résultats finaux pondérés de chacun des leviers. La méthode utilisée afin d'obtenir ces résultats pondérés est assez simple. Pour un levier spécifique, la note attribuée pour chacun des critères est multipliée par sa pondération. Par exemple, si une note de 1 est octroyée au levier pour le critère « économies de temps », cette note est multipliée par 3, soit la pondération précédemment allouée à ce critère. La même opération est ensuite effectuée pour les six autres critères, avant d'additionner les sept résultats ensemble et d'obtenir le résultat final pondéré du levier. Ci-dessous, le tableau 5.3 présente les résultats pondérés et non pondérés de tous les leviers.

Tableau 5.3 Synthèse des résultats de l'analyse multicritère des leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable en PME

Critères d'analyse et [pondération] Leviers gouvernementaux	Économies de temps [3]	Accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées [3]	Présence accrue de ressources humaines compétentes [2]	Accès à des ressources financières supplémentaires [2]	Hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes [2]	Augmentation de la conviction du dirigeant [1]	Facilitation de la perception et de la quantification des bénéfices [1]	Résultat non pondéré du levier	Résultat pondéré du levier
Sensibilisation des entreprises et de la société	0	0	1	0	2	2	0	5	8
Adaptation et promotion des outils de développement durable	1	2	0	0	0	0	2	5	11
Offre d'incitatifs financiers et fiscaux	0	0	1	2	2	0	1	6	11
Formation des dirigeants et des employés	-1	1	2	0	0	2	1	5	7
Accompagnement des entreprises	1	2	1	0	0	1	2	7	14
Intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public	0	0	0	0	2	1	0	3	5
Adoption de lois et de règlements contraignants	-2	0	0	-1	2	0	0	-1	-4

Plusieurs constats peuvent être tirés à partir des résultats du tableau 5.3. D'abord, il semble pertinent de mentionner que parmi les sept leviers analysés, trois se distinguent par leur résultat final pondéré plus élevé. Avec un résultat pondéré de 14 sur une possibilité de 28, le levier « accompagnement des entreprises » se révèle être le plus efficace pour réduire l'impact des freins à l'intégration du développement durable dans les PME. Ce résultat s'explique entre autres par le fait que ce levier est le seul à avoir obtenu des notes supérieures à 0 pour cinq des sept critères évalués, faisant de lui non seulement le plus efficace du point de vue du résultat final, mais aussi celui qui réduit l'impact d'un plus grand nombre de freins. De plus, il est l'un des deux seuls leviers à avoir obtenu des notes positives pour les deux critères ayant une pondération de 3, soit les critères représentant les deux freins les plus importants en PME : le manque de temps et la complexité d'accès à l'information et aux ressources adaptées. Également, même en n'appliquant pas la pondération définie à partir du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, le résultat brut de ce levier demeure le plus élevé de l'analyse.

Ensuite, les deux autres leviers qui se distinguent obtiennent le même résultat final pondéré, soit 11 sur une possibilité de 28. Ces deux leviers, soit « offre d'incitatifs financiers et fiscaux » et « adaptation et promotion des outils de développement durable », obtiennent toutefois ce résultat de façon bien différente. Mis en part pour le critère « facilitation de la perception et de la quantification des bénéfiques », où les deux leviers reçoivent une note positive, leurs forces sont complémentaires. En effet, tandis que le levier « adaptation et promotion des outils de développement durable » permet aux PME d'économiser du temps et d'accéder plus facilement à l'information, le levier « offre d'incitatifs financiers et fiscaux » permet, quant à lui, de favoriser la présence de ressources humaines compétentes, d'augmenter la capacité financière des PME et de procurer des incitatifs supplémentaires à ces dernières.

Outre les trois leviers aux résultats plus élevés, il est pertinent de s'intéresser aux résultats obtenus par les quatre autres. En quatrième position se retrouve la « sensibilisation des entreprises et de la société », un levier qui a pourtant obtenu un résultat non pondéré identique au levier « adaptation et promotion des outils de développement durable ». Toutefois, contrairement à ce dernier, la sensibilisation ne va pas dans le même sens que les critères « économies de temps » et « accès simplifié à l'information et aux ressources adaptées », tous deux des critères avec la plus haute pondération. Ainsi, son résultat pondéré se révèle être plus faible. Le levier « formation des dirigeants » se place en cinquième position, malgré le fait qu'il aille dans le même sens que quatre des sept critères d'analyse. Cependant, une note négative de -1 dans le critère « économies de temps », pondéré à 3, réduit considérablement le résultat final de ce levier après l'application de la pondération. Ensuite, en avant-dernière position se place le levier « intégration de critères de développement durable dans l'approvisionnement public ». Bien qu'il soit très efficace pour mettre de la pression sur les PME, ce levier va dans le même sens que seulement deux critères, n'obtenant ainsi que deux notes positives.

En septième et dernière position se trouve le levier « adoption de lois et de règlements contraignants », qui obtient des résultats pondéré et non pondéré négatifs. En effet, le levier va dans le sens contraire des critères « économies de temps » et « accès à des ressources financières supplémentaires », tandis que la seule note positive qu'il se voit octroyer est celle de 2 pour le critère « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes ». Toutefois, il est essentiel de préciser qu'un résultat plus faible ou même négatif, comme ceux obtenus par les derniers leviers présentés, ne signifie pas qu'un levier n'est pas intéressant. Par exemple, il est évident qu'adopter des lois et des règlements afin de contraindre les PME à intégrer le développement durable est un levier qui fonctionne et qui peut contribuer à l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de durabilité. Dans le contexte de cette analyse, ce levier n'est cependant pas le plus efficace pour réduire l'impact des freins à l'intégration du développement durable auxquels les PME sont généralement confrontées. Ainsi, en cohérence avec l'objectif de cet essai, soit d'analyser et de déterminer les leviers gouvernementaux les plus efficaces pour réduire ou limiter les freins à l'intégration du développement durable dans les PME québécoises, le prochain chapitre recommande au gouvernement du Québec les approches à prioriser selon les résultats les plus élevés de l'analyse multicritère.

6. RECOMMANDATIONS

Dans ce dernier chapitre et à la lumière des résultats de l'analyse multicritère, quatre recommandations sont émises au gouvernement du Québec afin de favoriser l'intégration du développement durable dans les PME québécoises, toutes tailles et tous secteurs confondus. Plus particulièrement, ces recommandations sont à l'intention du MEI et du MELCC, ce dernier étant d'ailleurs responsable du développement durable à l'échelle de la province ainsi que de l'éventuelle *Stratégie gouvernementale de développement durable 2021-2026* (MELCC, 2020b). Ces deux ministères partagent également l'animation de la TACEDD, un groupe de concertation composé de ministères et d'organismes publics à l'origine de plusieurs initiatives de développement durable d'envergure, comme la *Stratégie de sensibilisation des entreprises québécoises au développement durable 2011-2013*, le répertoire d'outils de développement durable sur le site Web Entreprises Québec ou encore le Fonds Écoleader (MEIE, 2013; MEI, 2020c; MELCC, 2020a). Ainsi, les trois premières recommandations se basent sur les leviers que devraient soutenir ces ministères afin de limiter ou réduire l'impact des freins à l'intégration du développement durable dans les PME du Québec, toujours dans l'optique d'encourager ces dernières à s'engager davantage en durabilité. La quatrième et dernière recommandation propose, quant à elle, une méthode que le gouvernement devrait considérer lorsque viendra le temps de choisir les leviers à mettre en place.

6.1 Offrir davantage de possibilités d'accompagnement

Comme mentionné lors de l'analyse, les PME nécessitent souvent de l'accompagnement et des conseils pour entamer une démarche de développement durable ou pour faire progresser celle-ci (MESI et MDDELCC, 2016; MEI, 2019b). Cependant, l'accès à cet accompagnement n'est pas toujours aussi facile qu'il le devrait. À la suite du rapport de mi-parcours de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, l'une des conclusions est d'ailleurs que les membres de la TACEDD doivent « accroître les services-conseils offerts aux entreprises pour qu'elles saisissent les enjeux de développement durable dans leur secteur d'activités » (MELCC, 2020a). Dans cette optique, il est recommandé au gouvernement d'offrir davantage de possibilités d'accompagnement aux PME québécoises afin que toutes celles qui souhaitent s'investir en développement durable, mais qui nécessitent de l'aide externe, puissent le faire. Pour suivre cette recommandation, le gouvernement peut s'inspirer d'initiatives qui ont fait leurs preuves dans la province, comme Parcours Développement durable Montréal, un programme d'accompagnement duquel il est partenaire et qui a eu beaucoup de succès lors de ses précédentes éditions. Se déroulant sur une période d'un an, ce parcours offre aux PME inscrites un soutien sous différentes formes : des formations et des ateliers en cohorte, des rencontres avec un mentor, des périodes de *coaching*, etc. Ainsi, non seulement les PME sont formées et accompagnées par des professionnels en développement durable, mais elles ont aussi l'occasion de partager les défis auxquels elles font face à d'autres entreprises dans l'optique de cocréer

des solutions innovantes. Toutefois, seules les PME qui respectent des critères précis d'admissibilité peuvent profiter de cette opportunité d'accompagnement. En effet, ce programme n'est accessible qu'aux PME situées sur l'île de Montréal qui emploient au plus 250 personnes, possèdent un chiffre d'affaires minimal de 800 000 \$ et prêtes à déboursier 2 500 \$. (Parcours Développement durable Montréal, 2020; Ville de Montréal, 2019, 18 mars) Pour favoriser l'intégration du développement durable dans les PME, le gouvernement pourrait s'inspirer de ce programme afin d'en créer d'autres, ailleurs au Québec et en partenariat avec des organismes divers. Les critères d'admissibilité de ces nouveaux programmes pourraient d'ailleurs être plus souples que ceux du Parcours Développement durable Montréal et ainsi permettre à un plus grand nombre de PME d'y accéder, peu importe leur taille, leur secteur d'activité ou leur chiffre d'affaires. De plus, compte tenu des moyens financiers limités des PME, les frais d'adhésion pourraient aussi être partiellement ou totalement subventionnés. Une telle initiative de la part du gouvernement ferait en sorte que toutes les PME qui souhaitent se faire accompagner dans leurs initiatives durables pourraient l'être, que ce soit pour comprendre les fondements du concept ou pour l'appliquer en entreprise.

Dans le même sens, les programmes de mentorat en développement durable représentent une façon efficace pour le gouvernement d'offrir davantage d'accompagnement aux PME. D'ailleurs, quelques programmes de mentorat sont actuellement promus sur le site Web Entreprises Québec, mais aucun ne propose un accompagnement axé sur le développement durable (Entreprises Québec, 2019). Des programmes de mentorat en partie financés par le gouvernement du Québec, comme ceux offerts par le Réseau M ou SAGE – Mentorat d'affaires, se spécialisent davantage dans le développement d'habiletés comme la négociation, la communication et l'esprit critique chez les dirigeants de PME plutôt que dans les compétences nécessaires à l'implantation ou la progression d'une démarche de développement durable (Réseau M, 2020; SAGE, 2020). Sachant cela, le gouvernement pourrait s'inspirer d'autres programmes de mentorat spécialisés en développement durable, comme celui offert par le CPEQ, et créer son propre programme public. À l'instar du programme de mentorat du CPEQ, le gouvernement pourrait accompagner les PME en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs en durabilité en jumelant des dirigeants d'entreprise à des mentors et des consultants en développement durable (CPEQ, 2018). Pour déployer un tel programme de mentorat à l'échelle de la province, le gouvernement pourrait aussi s'inspirer de la stratégie utilisée lors de l'entrée en vigueur du Fonds Écoleader, c'est-à-dire attirer un responsable du programme dans un organisme pertinent de chacune des régions du Québec. Ainsi, les organismes qui possèdent « une étroite collaboration avec les entreprises de [leur] territoire » (Fonds Écoleader, 2020a), comme les conseils régionaux de l'environnement et les chambres de commerce, pourraient s'avérer encore une fois des partenaires d'importance afin de rejoindre les PME et leur offrir l'accompagnement qu'elles nécessitent.

6.2 Adapter et promouvoir les outils disponibles

Comme mentionné au quatrième chapitre, les PME ont besoin d'outils adaptés à leur réalité afin d'être en mesure d'intégrer le développement durable à leurs activités (Cadieux et Dion, 2012; Gagné, 2018). Cependant, rares sont les outils réellement pensés et conçus pour les PME. En effet, même la norme BNQ 21000, une référence en matière de développement durable au Québec, se voit reprocher d'être peu applicable par les entreprises de moins de 30 employés (Cadieux et Taravella, 2014). Compte tenu de cette réalité, il est recommandé au gouvernement d'adapter à la taille et au secteur d'activité des PME les outils qui s'avèrent les plus pertinents dans le cadre d'une démarche de développement durable, comme les fiches d'information et les guides de mise en œuvre. Certains outils présentement accessibles aux PME sur le site Web gouvernemental Entreprises Québec méritent d'être adaptés, comme le guide proposé par le CPEQ qui s'intitule *Optimiser la chaîne de valeur d'une PME – Se positionner pour l'avenir*. Ce guide est assez complet et offre aux PME une « démarche simplifiée d'optimisation environnementale et sociale de la valeur fondée sur différentes fonctions de l'entreprise » (CPEQ, 2016). Celui-ci rassemble effectivement les principales fonctions des PME, telles que la production et les opérations, l'approvisionnement, les ressources humaines, et présente les enjeux qui y sont associés ainsi que les actions à entreprendre pour les gérer. Toutefois, bien qu'il couvre un horizon très large en termes de développement durable, ce guide de 97 pages est encore loin d'être aussi simple et pratique qu'il le devrait pour favoriser son utilisation en PME (Johnson, 2015). Dans ce cas précis, le guide pourrait être adapté en fonction des secteurs d'activité, comme le secteur « finance et assurances ». Ainsi, tous les enjeux moins pertinents pour ce secteur seraient retirés du guide adapté, comme l'optimisation de l'utilisation de l'eau, l'entreposage et l'emballage de produits et matières ou encore le transport. Seuls les enjeux les plus susceptibles d'être rencontrés par les PME de ce secteur d'activité seraient conservés, comme la qualité de l'environnement de travail, l'efficacité énergétique et la sécurité des données. Le résultat d'un tel travail serait un guide beaucoup moins volumineux, plus simple, pratique et près de la réalité des PME œuvrant dans ce secteur. Bien que cet exemple se limite à l'adaptation d'un seul outil pour un secteur d'activité spécifique, il démontre que même les outils conçus pour les PME peuvent être repensés afin d'encourager ces dernières à s'engager plus activement en développement durable.

Il est aussi recommandé au gouvernement de promouvoir davantage les outils de développement durable auprès des PME. En effet, plus ces dernières connaissent les outils qui leur sont accessibles, plus elles les utilisent (Johnson, 2015). Afin de faire cette promotion, le gouvernement utilise déjà différentes plateformes, comme les sites Web de ses différents ministères et les médias sociaux tels que LinkedIn, Twitter et Facebook (MEIE, 2013). Toutefois, dans l'optique d'améliorer la diffusion des outils, le gouvernement devrait collaborer davantage avec les associations d'entreprises, qui offrent présentement peu

d'outils et d'information en lien avec le développement durable à leurs membres (Cadieux et Taravella, 2014; MESI et MDDELCC, 2016). Pourtant, les associations d'entreprises sont d'excellents moyens de promouvoir les outils, entre autres car le support et l'information délivrés par celles-ci sont perçus par les PME comme étant plus utiles et plus fiables que les mêmes ressources en provenance du domaine public (OCDE, 2018a). Certaines de ces associations, comme l'Association maritime du Québec, l'Association des stations de ski du Québec et l'Association des détaillants en alimentation du Québec seraient possiblement enclines à s'engager dans cette promotion, ayant déjà collaboré avec la TACEDD dans le cadre d'initiatives en développement durable. (MEIE, 2013; MELCC, 2020a) Dans un autre ordre d'idées, le gouvernement pourrait étroitement collaborer avec les cégeps et les universités de la province afin de promouvoir les outils directement auprès de futurs utilisateurs, tels que des étudiants en gestion. Ces derniers sont effectivement les prochains cadres et dirigeants d'entreprises, appelés à décider si celles-ci s'engagent ou non dans une démarche de développement durable et, le cas échéant, à utiliser les outils de mise en œuvre. Sachant cela, une personne mandatée par le gouvernement pourrait, par exemple, visiter les institutions d'enseignement visées, une ou deux fois par année, afin de donner un atelier aux étudiants en gestion sur la manière de trouver et d'utiliser les différents outils de développement durable disponibles. En plus de promouvoir les outils, une telle initiative permettrait à certains étudiants d'avoir un premier contact avec le développement durable, leur offrant du même coup la possibilité de répondre à leurs questions sur le sujet.

6.3 Offrir des incitatifs financiers et fiscaux conditionnels

Compte tenu de l'importance de l'argument économique pour les PME, il est certain que les incitatifs financiers et fiscaux représentent un puissant levier afin d'atteindre les objectifs gouvernementaux en matière de développement durable (Cadieux et Taravella, 2014). En effet, considérant qu'offrir de tels incitatifs est de loin l'approche préférée des PME québécoises pour les encourager à intégrer le développement durable à leurs activités (Labelle et al., 2017), ce levier peut réellement permettre d'initier des changements relatifs au concept chez les PME (Cadieux et Taravella, 2014). De ce fait, le gouvernement devrait considérer offrir un nombre plus important d'incitatifs financiers et fiscaux, comme des subventions et des réductions de taxes, car il a été démontré que ce levier fonctionne (Williams et O'Donovan, 2015) et réduit l'impact des freins à l'intégration du développement durable. Toutefois, l'opportunité de certaines PME et la disponibilité des fonds publics sont des raisons qui font en sorte qu'il est aussi recommandé au gouvernement d'assortir ces incitatifs de conditions de suivi (Ben Boubaker Gherib et al., 2009; OCDE, 2018a).

En guise d'exemple, avant d'octroyer une subvention à une PME qui souhaite effectuer un projet pour mieux gérer ses matières premières et résiduelles, le gouvernement pourrait non seulement demander une description du projet et des résultats attendus, mais aussi planifier des périodes de suivi où certains

indicateurs seront vérifiés. Cette vérification pourrait être effectuée par un auditeur reconnu, spécialement mandaté par le gouvernement pour ces suivis. Ainsi, le volume ou la quantité de matière valorisée, le nombre de bacs de recyclage installés et le taux de rejet des matières premières sont tous des indicateurs dont l'évolution pourrait être mesurée à intervalles réguliers sur une période d'un an (CPEQ, 2016; MEI, 2020a). En faisant cela, en plus de permettre aux PME d'obtenir des ressources financières supplémentaires pour mettre en œuvre des initiatives durables, le gouvernement s'assurerait que les incitatifs octroyés soient véritablement utilisés pour le développement durable et que ceux-ci favorisent des habitudes de quantification (Cadieux et Taravella, 2014). D'ailleurs, selon Cadieux et Taravella, « on ne peut améliorer que ce qu'on mesure » (2014). Ainsi, en incitant les PME à quantifier leurs progrès afin d'avoir accès aux incitatifs financiers, le gouvernement les encourage à développer des réflexes de mesure, ce qui leur permet de percevoir plus aisément les retombées positives du développement durable.

Avec un peu de créativité, des conditions de suivi peuvent également être appliquées aux incitatifs fiscaux. Notamment, le gouvernement pourrait réduire le taux d'imposition des PME du Québec en fonction de leur engagement en développement durable. Cet engagement pourrait être mesuré, par exemple, à l'aide de la Certification ÉCORESPONSABLE, un programme à quatre niveaux et tenu par le Conseil des industries durables, une instance québécoise renommée et fiable (Conseil des industries durables, s. d.). En collaboration avec cette instance, le gouvernement pourrait ainsi diminuer le taux d'imposition provincial des PME qui atteignent les niveaux supérieurs de la certification. Ce taux d'imposition, qui oscille présentement entre 5 % et 11,5 % selon le revenu imposable des entreprises (Investissement Québec, 2019), pourrait subir des ajustements à la baisse de l'ordre de 0,5 % pour l'atteinte du niveau 2 de la certification, de 0,75 % pour le niveau 3 et de 1,25 % pour le niveau 4. De cette manière, les PME engagées et certifiées bénéficieraient non seulement des avantages connus du développement durable et d'une certification en la matière, mais aussi d'un montant substantiel qui rembourserait partiellement ou totalement les montants investis dans la démarche.

6.4 Combiner des leviers complémentaires

Afin d'optimiser l'efficacité des leviers gouvernementaux, il est recommandé au gouvernement de combiner ceux aux forces complémentaires. En effet, les sept leviers analysés au chapitre précédent permettent plusieurs combinaisons favorables aux initiatives durables en PME, et ce, même si ces leviers ne font pas nécessairement partie de la même catégorie (Labelle et al., 2017). Cela est particulièrement vrai pour les trois leviers qui se distinguent par leur résultat pondéré plus élevé, soit les mêmes qui font l'objet des recommandations de ce chapitre. Effectivement, bien qu'ils soient individuellement les plus efficaces pour réduire ou limiter l'impact des freins à l'intégration du développement durable en entreprise, aucun de ces trois leviers ne restreint simultanément l'impact de tous les freins. Ainsi, le gouvernement pourrait profiter

de la complémentarité des leviers, une priorité d'ailleurs soutenue dans le plan d'action 2015-2020 de la TACEDD (MELCC, 2020a).

À titre d'exemple, la première section de ce chapitre recommande au gouvernement d'accompagner les entreprises dans leur démarche de développement durable, étant donné que ce levier est considéré comme le plus efficace parmi ceux analysés. Toutefois, ce levier obtient une note de 0 pour les critères « accès à des ressources financières supplémentaires » et « hausse de la pression ou du nombre d'incitatifs externes », faisant en sorte que ce levier n'agit concrètement que sur cinq des sept freins. Ainsi, si la principale raison qui retient une PME d'intégrer le développement durable à ses activités est une insuffisance de moyens financiers ou d'incitatifs externes, il est possible que l'accompagnement n'obtienne pas les résultats escomptés. En jumelant à l'accompagnement un second levier aux forces complémentaires, comme « offrir des incitatifs financiers ou fiscaux », l'impact de tous les freins analysés dans cet essai est réduit. Dans le même sens, l'offre d'incitatifs financiers et fiscaux complète bien le levier « adaptation et promotion des outils de développement durable ». En effet, combiner ces deux leviers permet de réduire l'impact de six des sept freins analysés. Pour ce qui est du frein non concerné, sur lequel est basé le critère « augmentation de la conviction du dirigeant », celui-ci peut être limité par l'application d'un troisième levier, comme la « sensibilisation des entreprises et de la société ». En somme, le gouvernement ne devrait pas se limiter à l'application d'un levier unique, car une combinaison d'au moins deux leviers complémentaires permettrait de favoriser l'intégration du développement durable chez un plus grand nombre de PME.

CONCLUSION

L'objectif général de cet essai était d'analyser les principaux leviers gouvernementaux à l'intégration du développement durable dans les PME québécoises afin de déterminer lesquels s'avèrent les plus efficaces pour réduire ou limiter l'impact des freins à cette intégration. Une telle analyse est plus que pertinente dans un contexte où ces freins ont une influence considérable sur l'engagement des entreprises en développement durable et où de nombreux efforts de la part du gouvernement sont encore nécessaires pour parvenir à atteindre les objectifs établis dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

Pour mener à bien cet objectif général, quatre objectifs spécifiques ont été atteints. D'abord, les deux premiers chapitres ont défini et contextualisé le développement durable dans la province de Québec, entre autres en présentant la place qu'occupe ce concept au sein des PME. Ces dernières ont d'ailleurs fait l'objet d'une revue de littérature qui a révélé les impacts considérables qu'elles ont sur l'économie, la société et l'environnement en vertu de leur nombre ainsi que les caractéristiques qu'elles partagent. Une hétérogénéité notable, un processus décisionnel centré sur le dirigeant et des ressources limitées sont donc quelques-uns des traits qui distinguent les PME des grandes entreprises et qui caractérisent leur quotidien. Le deuxième chapitre a également présenté les bénéfices potentiels du développement durable en entreprise et l'évolution du concept au sein des PME entre 2010 et 2017 selon les résultats des différentes éditions du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*. L'exposition de ces résultats a mis en évidence la problématique sur laquelle est basé le présent essai, soit une régression de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable depuis 2013. En effet, de moins en moins de PME adoptent des pratiques de gestion d'enjeux de développement durable, une tendance allant à l'encontre des efforts et des objectifs gouvernementaux.

Afin de mieux comprendre cette tendance à la baisse, le troisième chapitre s'est attardé sur l'identification et l'analyse des freins à l'intégration du développement durable dans les PME. Cette analyse a révélé que certains des facteurs qui freinent les entreprises de petite et de moyenne taille dans la mise en œuvre d'initiatives durables sont directement liés à plusieurs des caractéristiques inhérentes à ces entreprises. Notamment, des freins comme le manque de ressources humaines compétentes et l'insuffisance de moyens financiers se rapportent aux ressources limitées des PME, tandis que le manque de temps et le manque de conviction du dirigeant sont plutôt des freins en lien avec un processus décisionnel centralisé autour d'une seule personne. Dans l'optique de réduire ou de limiter l'impact qu'ont les sept freins analysés au troisième chapitre, le chapitre suivant s'est affairé à jeter un regard critique sur des approches gouvernementales qui agissent à titre de leviers à l'intégration du développement durable dans les PME. Ainsi, ce quatrième chapitre a dépeint les forces et les limites de sept leviers gouvernementaux, ceux-ci étant répartis selon quatre catégories distinctes, soit la facilitation, le soutien, l'exemplarité et le mandat. L'ensemble des

informations contenues dans les chapitres 2, 3 et 4 ont ensuite permis d'évaluer l'efficacité de chacun des leviers à l'aide d'une analyse multicritère, laquelle a fait l'objet du cinquième chapitre. Cette analyse multicritère, élaborée à partir de critères directement rattachés aux freins précédemment explorés, a permis de mettre de l'avant trois leviers particulièrement efficaces pour amoindrir l'impact desdits freins. En effet, malgré le fait que chacun des leviers possède des forces particulières, l'accompagnement des entreprises, l'adaptation et la promotion des outils ainsi que l'offre d'incitatifs financiers et fiscaux se distinguent par leur capacité à réduire considérablement l'impact de plusieurs facteurs qui freinent les PME à s'engager davantage en développement durable.

Les résultats de l'analyse multicritère ont finalement permis de recommander au gouvernement du Québec quatre initiatives dans le but d'inciter les PME de la province à adopter des pratiques de gestion d'enjeux de développement durable. Les trois premières recommandations concernent les leviers ayant obtenu les meilleurs résultats finaux dans l'analyse multicritère, tandis que la quatrième et dernière recommandation exhorte au gouvernement de combiner plusieurs de ces leviers afin de profiter de leur complémentarité. Il est ainsi suggéré au gouvernement de bonifier son offre d'accompagnement en développement durable et de rendre cet accompagnement accessible à l'ensemble des PME du Québec, peu importe leur taille, leur secteur d'activité ou leur chiffre d'affaires. De plus, il est également proposé au gouvernement d'adapter et de promouvoir les outils pertinents en développement durable, entre autres par le biais des associations d'entreprises, afin que ceux-ci puissent être facilement trouvés et utilisés par les PME. Dans le même sens, il est recommandé au gouvernement d'offrir un support financier ou fiscal aux PME qui désirent s'investir davantage en durabilité, mais de soumettre ce support à des conditions de suivi préétablies. En somme, peu importe le levier préconisé, l'intention est de rendre accessibles aux PME toutes les ressources qu'elles pourraient nécessiter dans leur cheminement en développement durable, que ce soit pour amorcer une démarche ou pour la faire progresser.

En conclusion, cet essai met en lumière non seulement l'influence notable que possède le gouvernement du Québec sur les entreprises de la province, mais également les façons d'exercer cette influence en faveur d'un déploiement à plus grande échelle du développement durable en entreprise, favorisant du même coup l'atteinte des objectifs gouvernementaux de durabilité. Compte tenu des impacts économiques, sociaux et environnementaux non négligeables des grandes entreprises québécoises, il pourrait aussi s'avérer intéressant d'effectuer une analyse similaire avec des entreprises de cette taille afin de déterminer ce qui les freine et les motive à s'engager plus activement envers le développement durable.

RÉFÉRENCES

- Albareda, L., Lozano, J. et Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391-407.
- American Express. (2014). *État d'esprit et attentes des dirigeants de TPE/PME*. Repéré à https://business.americanexpress.com/fr/~/_/media/files/gcp/fr2/tendances-et-perspectives/infographie--etude-amex--ipsos--etat-desprit-des-dirigeants-dentreprise.pdf?articleName=Etude-American-Express-IPSOS
- Arundale, A. (2018, 25 juillet). 'Always on' culture driving SME leaders to the brink. Repéré à <https://www.oneadvanced.com/news-and-opinion/always-on-culture-driving-sme-leaders-to-the-brink-says-advanced/>
- Banque de développement du Canada (BDC). (2019). Intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens : perspectives 2020. Repéré à https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/etudes/pages/intentions-investissement-entrepreneurs-canadiens.aspx?utm_campaign=Investment-Intentions-Study-2020--download--FR&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- Banque de développement du Canada (BDC). (s. d.a). Financement reposant sur l'actif. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/financement-reposant-sur-l-actif.aspx>
- Banque de développement du Canada (BDC). (s. d.b). Taux d'intérêt préférentiel. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/taux-d-interet-preferentiel.aspx>
- Ben Ayed, W. H. et Zouari, S. G. (2014). Contraintes financières et innovation dans les PME : une étude économétrique dans le contexte tunisien. *Revue internationale P.M.E.*, 27(2), 63-94.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. et Ondoua Biwole, V. (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3), 355-375.
- Berger-Douce, S. (2014). Accompagner les PME pour relever les défis du développement durable. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/accompagner-les-pme-pour-relever-les-defis-du-developpement-durable>
- Boivin, M., Berthold, É. et Tanguay, G. A. (2018). Une analyse de la valorisation des compétences en développement durable dans les organisations au Québec. *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 18(1), 1-21.
- Bovill, C. (2019, 2 décembre). Co-creation in learning and teaching: The case for a whole-class approach in higher education. *Higher Education*. Repéré à <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-019-00453-w>
- Brammer, S., Hoejmoose, S. et Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011). *Développement durable – guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Norme BNQ 21000. Québec, Québec.

- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (s. d.). Loi sur le développement durable du Québec : 16 principes cadres. Repéré à <https://www.bnq21000.qc.ca/approche-bnq-21000/cadre-de-reference/loi-sur-le-developpement-durable-du-quebec-16-principes-cadres/>
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise: une approche progressive, en appui à la norme BNQ 21000*. Sherbrooke, Québec : FIDES.
- Cadieux, J. et Taravella, A. (2014). *Retour sur l'expérience des 40 expérimentations québécoises du guide et de la méthodologie BNQ 21000*. Repéré à http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour_experience_BNQ21000.pdf
- Caldera, H. T. S., Desha, C. et Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in "lean" SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575-590.
- Camisón, C. (2010). Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain. *European Management Journal*, 28(5), 346-361.
- Cassells, S. et Lewis, K. (2019). Managing to be environmentally responsible: Incentives and disincentives reported by small businesses. *Small Enterprise Research*, 26(1), 1-17.
- CEFRIQ. (2011). *De la formation à l'amélioration continue : une approche pour la PME manufacturière*. Repéré à <https://cefrio.qc.ca/media/1735/de-la-formation-a-lamelioration-continue-pme-manufacturieres.pdf>
- Centre de documentation Économie Finances. (2019). Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ? Repéré à <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2015). *Mémoire sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication47.pdf>
- Chassé, S. (2013). *La prise en compte du développement durable dans les entreprises québécoises et les PME manufacturières* (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Québec). Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/25412/1/30360.pdf>
- Christiano, A. et Neimand, A. (2017). Stop raising awareness already. *Stanford Social Innovation Review*, 15(2). Repéré à https://ssir.org/articles/entry/stop_raising_awareness_already?fbclid=IwAR1GeNsv1OprTzoBNr-fNVUtCEJqtg1-ujraOIkEM6cPFCAsbVq45lk5jiQ
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). (1987). *Notre avenir à tous - Rapport Brundtland*. Repéré à <https://www.pfi-culture.org/wp-content/uploads/sites/1052/2016/04/1987rapportbrundtland.pdf>
- Communagir. (2018). *L'engagement : condition essentielle pour mener des changements collectifs*. Repéré à https://communagir.org/medias/2018/03/engagement-condition-essentielle_03-2018.pdf
- Conseil des industries durables. (2019). Réseau des ÉCOLEADERS. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/le-reseau-des-ecoleaders/>
- Conseil des industries durables. (s. d.). La Certification ÉCORESPONSABLE : 4 niveaux. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/la-certification-ecoresponsable-4-niveaux/>

- Conseil du patronat du Québec (CPQ). (2018). *Économie circulaire au Québec : opportunités et impacts économiques*. Repéré à <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/03/economie-circulaire-au-quebec.pdf>
- Conseil du patronat du Québec (CPQ). (2019). *Les grandes entreprises au cœur de la prospérité du Québec*. Repéré à <https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/grandes-entreprises-prosperte-quebec.pdf>
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). (2012). *Implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprise*. Repéré à https://www.cpeq.org/files/guides/Guide_Implanter_une_demarche_de_developpement_durable.pdf
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). (2016). Optimiser la chaîne de valeur d'une PME : se positionner pour l'avenir.
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). (2018). *Programme de mentorat : cohorte 2018-2019*. Repéré à https://www.cpeq.org/sites/www.cpeq.org/files/programme_de_mentorat_-_cpeq_-_cohorte1819.pdf
- Courrent, J.-M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Une approche spécifique de la RSE en PME. Dans *RSE et développement durable en PME : comprendre pour agir* (p. 39-49). De Boeck Supérieur.
- Courrent, J.-M., Spence, M. et Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 31-64.
- Deschênes, A.-A. (2020). *Formation et développement des ressources humaines dans un contexte de rareté de main-d'œuvre : portrait des pratiques des PME de Chaudière-Appalaches - Présentation des résultats*. Lévis, Québec : Université du Québec à Rimouski.
- Doh, J. P. et Tashman, P. (2014). Half a world away: The integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(3), 131-142.
- Ducas, M.-C. (2020, 27 mars). Réformer le travail pour sauver la planète. *Revue Gestion*. HEC Montréal. Repéré à <https://www.revuegestion.ca/reformer-travail-pour-sauver-planete>
- Dupré, M., Dangeard, I. et Meineri, S. (2015). Comment sensibiliser localement à des pratiques écoresponsables? *Revue Gestion*, 39(4), 1-5.
- Entreprises Québec. (2017). Matières résiduelles. Repéré à <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/gerer?lang=fr&g=gerer&sg=&t=o&e=178392098:3385180488>
- Entreprises Québec. (2019). Le mentorat d'affaires, une expérience enrichissante. Repéré à <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2296404410>
- Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C. et Wirkkala, T. (2013). Motivations and barriers to corporate environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 390-409.
- Études économiques du Mouvement Desjardins et Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). (2014). *Pour un Québec plus prospère et plus entrepreneurial*. Repéré à <https://cirano.qc.ca/actualite/2014-04-22/de2014-f.pdf>

- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2015). *Résultats de sondage : ce que les PME attendent de la main-d'œuvre canadienne*. Repéré à <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3364f.pdf>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2016, 4 octobre). Obtenir du financement est plus difficile pour les plus petites entreprises. Repéré à <https://www.cfib-fcei.ca/fr/media/obtenir-du-financement-est-plus-difficile-pour-les-plus-petites-entreprises>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2017). *Croissance verte : comment les PME préparent un avenir plus écologique*. Repéré à https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3435f_0.pdf
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2019). Une baisse du taux PME, c'est plus d'argent pour votre entreprise! Repéré à <https://www.cfib-fcei.ca/fr/influence/taux-pme-federal>
- Fiorucci, C. (2012). Lancer une démarche de développement durable : inspiration de PME aux pratiques exemplaires. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/lancer-une-demarche-de-developpement-durable-inspiration-de-pme-aux-pratiques-exemplaires>
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). (2015). *Mémoire sur la stratégie gouvernementale en développement durable 2015-2020*. Repéré à http://www.faqdd.qc.ca/public/FAQDD-Memoire_fevrier_2015.pdf?fbclid=IwAR3Sx3YXG5YL5_uDBBw0yCbONdpgI5gnSKn0vSDITmykps95u2Cd2PCi2s
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). (2016). Magnitude 10, onde de choc du développement durable en entreprise. Repéré à <https://magnitudedix.com/le-mouvement/enjeu/>
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). (s. d.). Mission et historique. Repéré à <http://www.faqdd.qc.ca/qui-sommes-nous/mission-historique/>
- Fonds Écoleader. (2019). Intégrer des pratiques d'affaires écoresponsables : les PME québécoises ont le soutien du gouvernement provincial pour passer à l'action. Repéré à <https://www.fondsecoleader.ca/integrer-des-pratiques-daffaires-ecoresponsables-les-pme-quebecoises-ont-le-soutien-du-gouvernement-provincial-pour-passer-a-laction/>
- Fonds Écoleader. (2020a). Contactez votre agent. Repéré à <https://www.fondsecoleader.ca/contactez-votre-agent/>
- Fonds Écoleader. (2020b). Financement du Fonds Écoleader. Repéré à <https://www.fondsecoleader.ca/financement-du-fonds-ecoleader/>
- Fox, T., Ward, H. et Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Repéré à https://pdfs.semanticscholar.org/574c/617d14a77b85a1a9f5619e07042acc7e6f03.pdf?_ga=2.132436942.1774854026.1582659116-1044750537.1578513178
- Gagné, V. (2018). *Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME* (Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12116/Gagne_Vincent_DBA_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Gallais, M. et Boutary, M. (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME : faut-il adapter les savoirs ou les relations? *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 51-69.

- Gareau, J. et Hennebert, M.-A. (2018, 17 janvier). Du développement durable dans la gestion des ressources humaines. *Revue Gestion*. HEC Montréal. Repéré à <https://www.revuegestion.ca/developpement-durable-dans-la-gestion-des-ressources-humaines>
- Gouvernement du Québec. (2013). *Un projet de société pour le Québec : stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Repéré à http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf
- Gouvernement du Québec. (2019). *Mieux réglementer : rapport sur la réglementation intelligente et les mesures gouvernementales d'allègement réglementaire et administratif*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/allègement/rapport_allègement_2019.pdf
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. (2015). *Climate change 2014: Synthesis report*. Repéré à https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf
- Hoogendoorn, B., Guerra, D. et van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.
- Industrie Canada. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises : guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf/\\$file/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf/$file/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf)
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf/\\$file/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf/$file/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf)
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2017). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014 : rapport d'enquête*. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2020). Rémunération horaire moyenne des employés, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre de l'emploi et du milieu de travail, Québec, Ontario et Canada. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-horaire-hebdomadaire/remuneration_horaire.html#tri_tertr=50040&tri_sexe=1
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (s. d.). Définitions(s). Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html
- Investissement Québec. (2019). *La fiscalité au Québec : des mesures favorables à l'investissement 2019*. Repéré à <https://www.investquebec.com/documents/qc/publications/FiscaliteAuQuebec.pdf>
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F. et Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability management and small and medium-sized enterprises: Managers' awareness and implementation of innovative tools. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 22(5), 271-285.
- Johnson, M. P. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.

- Jones, D. A., Willness, C. R. et Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Labelle, F. (2013, 9 mars). Comment motiver les PME à l'égard du développement durable. *Les Affaires*. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/archives/generale/comment-motiver-les-pme-a-l-egard-du-developpement-durable/555066>
- Labelle, F. et Aka, K. G. (2012). Processus d'innovation durable en contexte PME : les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(4), 479-498.
- Labelle, F., Courrent, J.-M. et Spence, M. (2017). Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec. *Management International*, 21(3), 130-144.
- Labelle, F., Gül Öncel, A., Aka, K. G. et Doucet, M. (2014). *Pratiques et attitudes à propos de la RSE en contexte de PME : premiers résultats d'une étude quantitative*. Antigonish, Nouvelle-Écosse. Communication présentée au Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship. Repéré à <https://oiddpme.edu.umontpellier.fr/files/2015/06/Labelle-et-al-CCBSE-2014.pdf>
- Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M.-F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F. et Pichette, A.-M. (2016). Vigie-PME, une plateforme de transfert des connaissances dans le domaine du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 17-26.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 157-189.
- Lamoureux, S. M., Movassaghi, H. et Kasiri, N. (2019). The role of government support in SMES' adoption of sustainability. *IEEE Engineering Management Review*, 47(1), 110-114.
- Laperrière, É. (2017, 25 avril). Les PME pourraient faire mieux. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/76266371-74a7-4fc9-ae87-de48bc7cd921__7C__0.html
- Larbi, S. B., Lacroux, A. et Luu, P. (2013). Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : premiers résultats d'une enquête exploratoire. *Recherches en Sciences de Gestion*, (96), 153-177.
- Larousse. (s. d.a). Langue française - Dictionnaire - PME. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/PME/61847?q=PME#61146>
- Larousse. (s. d.b). Langue française - Dictionnaire - Ressources. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ressources/68739>
- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Loi fédérale sur le développement durable*, L.C. 2008, ch. 33.
- Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2.
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.

- López-Pérez, M. E., Melero, I. et Javier Sesé, F. (2017a). Does specific CSR training for managers impact shareholder value? Implications for education in sustainable development. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 24(5), 435-448.
- López-Pérez, M. E., Melero, I. et Javier Sesé, F. (2017b). Management for sustainable development and its impact on firm value in the SME context: Does size matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999.
- Meath, C., Linnenluecke, M. et Griffiths, A. (2016). Barriers and motivators to the adoption of energy savings measures for small- and medium-sized enterprises (SMEs): The case of the ClimateSmart Business Cluster program. *Journal of Cleaner Production*, 112(5), 3597-3604.
- Mentorat Québec. (s. d.). Définition et origine : le mentorat. Repéré à <https://mentoratquebec.org/definition-mentorat/>
- Midttun, A., Gjolberg, M., Kourula, A., Sweet, S. et Vallentin, S. (2015). Public policies for corporate social responsibility in four nordic countries: Harmony of goals and conflict of means. *Business & Society*, 54(4), 464-500.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). (2016). *Se différencier sur les marchés en étant attentif aux exigences d'achat responsable des donneurs d'ordres*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/outils_aide/gestion_entreprise/guide_exigences_achat_responsable.pdf
- 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 climatiques (MDDELCC). (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
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE). (2013). *Un bon bout de chemin : 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
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2016). Outil d'autodiagnostic simplifié pour l'amélioration de la gestion des matières premières et résiduelles pour les PME. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/guides-et-outils-22146/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&no_cache=1&cHash=de339dce658e46dee0dcf8a595d6c6df&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=21972
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2018). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec : rapport présentant les résultats de 2017*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_dd_qc_2017.pdf
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019a). Gestion des ressources humaines et développement durable. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils-13136/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single

- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019b). *Plan d'action de développement durable : créer de la valeur pour tous*. Repéré à https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL_plan_action_developpement_durable_MEI_2016-2020.pdf?1568379607
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019c). *Développement durable : tirez profit du virage vert!* Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-developpement-durable-en-entreprise/developpement-durable-tirez-profit-du-virage-vert/>
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2020a). *Gestion des matières premières et résiduelles dans une perspective de développement durable*. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-developpement-durable-en-entreprise/gestion-des-matieres-premieres-et-residuelles-dans-une-perspective-de-developpement-durable/>
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2020b). *Le développement durable en entreprise*. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/en-entreprise/le-developpement-durable-en-entreprise/>
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2020c). *Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable (TACEDD)*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/au-gouvernement-19988/?tx_igaffichagepages_pi1%5bmode%5d=single&tx_igaffichagepages_pi1%5bbackPid%5d=38&tx_igaffichagepages_pi1%5bcurrentCat%5d=&cHash=95fd84baddeb2a4e1adf81fbaca22421
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2020a). *Rapport de mi-parcours 2015-2017: stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/rapport-mi-parcours/Rapport-mi-parcours-2015-2017.pdf
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2020b, 9 mars). *Le ministre Charette lance les travaux d'élaboration de la nouvelle stratégie gouvernementale de développement durable*. [Communiqué de presse]. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/infuseur/communiqu.asp?no=4328>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (s. d.a). À propos du développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (s. d.b). La Loi sur le développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (s. d.c). Le Québec sur la voie du développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/voie.htm#1972cn>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs. (2014). *Rapport quinquennal de mise en œuvre : stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Repéré à http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/rapport_strat_gouv.pdf

- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2014). *Loi sur le développement durable : une loi fondamentale pour le Québec*. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/resume-loi.pdf>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-dd-2015-2020.pdf?1582816783>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2018). *Plan stratégique 2017-2021 du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-strategique/plan-strategique2017-2021.pdf?1544817349&fbclid=IwAR2aMjJJvcJy0VZqSocsOJ3EX-dkmY5pChThyxuPpepFAFQ53saSTKS7RFM>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) et Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE). (2013). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec 2013*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_DD_entreprises_qc_2013_vf.pdf
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). (2010). *Le développement durable au profit de la performance : les bénéfices d'une démarche de développement durable pour les entreprises québécoises*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/guide_demarche_dd.pdf
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). (2011). *Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec : rapport final*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/rapports/rapport_sondage_developpement_durable.pdf
- Moll, R. (2013). Être prêts : une perspective sur les PME et le management du risque. *ISO Focus+*, 4(2), 16-17.
- Mom, M., Kouamé-Mida, G. et Felx, N. (2014). *Les PME endossent le vert, avec des nuances et selon leur taille*. Repéré à http://www.vigiepme.org/images/vulgarisation/Vigie-PME_BRAMMER_JANVIER%202014
- Mori Junior, R., J. Best, P. et Cotter, J. (2014). Sustainability reporting and assurance: A historical analysis on a world-wide phenomenon. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 1-11.
- National Small Business Association. (2018). *2017 Year-end economic report*. Repéré à <https://nsba.biz/wp-content/uploads/2018/02/Year-End-Economic-Report-2017.pdf>
- Niemistö, J., Myllyviita, T., Judl, J., Holma, A., Sironen, S., Mattila, T., ... Leskinen, P. (2019). Benefits and challenges of streamlined life-cycle assessment for SMEs: Findings from case studies on climate change impacts. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(7), 625-634.

- Observatoire de la Consommation Responsable. (2018). *Baromètre de la consommation responsable : 2018 Édition Québec*. Repéré à https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2018/11/BCR_2018.pdf
- Observatoire des PME. (2012). *RSE, source de compétitivité pour les PME*. Paris, France : OSÉO.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018a). *Environmental policy toolkit for SME greening in EU Eastern partnership countries*. Paris, France : OECD Publishing. Repéré à https://read.oecd-ilibrary.org/environment/environmental-policy-toolkit-for-sme-greening-in-eu-eastern-partnership-countries_9789264293199-en#page1
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018b). *SMEs: Key drivers of green and inclusive growth*. Paris, France. Communication présentée au Green Growth Knowledge Platform Annual Conference. Repéré à https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20Paper_WEB.pdf
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme internationale ISO 26000. Genève, Suisse.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). La force économique des petites entreprises. *ISO Focus*, (109), 6-13.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement. *Revue des Sciences de Gestion*, (247-248), 129-137.
- Parcours Développement durable Montréal. (2020). Parcours Développement durable Montréal : pourquoi s'inscrire? Repéré à <http://parcoursddpme.ca/sinscrire/>
- Patrux, R. (2014). Sensibiliser pour un engagement plus fort de nos concitoyens en faveur de l'environnement. *Pour*, 3(223), 109-121.
- Piette, J. (2015). *La Loi sur la qualité de l'environnement, des origines à nos jours*. Québec, Québec. Communication présentée au Colloque sur la modernisation du régime d'autorisation environnementale. Repéré à https://www.crcde.ulaval.ca/sites/crcde.ulaval.ca/files/jean_piette-la_loi_sur_la_qualite_de_l_environnement_06_10_2015_mode_de_compatibilite.pdf
- Plopeanu, S. C. (2019). La responsabilité sociale d'entreprise, une question d'équilibre. *Revue Gestion*, 43(4), 23-25.
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012a). Le développement durable chez Insertech Angus (PME). Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/le-developpement-durable-chez-insertech-angus-pme>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012b). Valeurs et réseaux : impulsions premières du développement durable en PME. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/valeurs-et-reseaux-impulsions-premieres-du-developpement-durable-en-pme>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012c). *Valoriser la démarche de développement*. Repéré à <https://static1.squarespace.com/static/5d51595e713bcb0001848959/t/5d6ad18635affe0001f014c4/1567281555462/IntroValorisationDD.pdf>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2013a). Petite entreprise, développement durable et RSE. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/petite-entreprise-developpement-durable-et-rse>

- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2013b). Trois raisons pour lesquelles les chercheurs d'emploi préfèrent les entreprises durables. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/trois-raisons-pour-lesquelles-les-chercheurs-demploi-preferent-les-entreprises-durables>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2014a). Les PME peuvent-elles surmonter les obstacles au développement durable? Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/les-pme-peuvent-elles-surmonter-les-obstacles-au-developpement-durable>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2014b). Les pratiques d'écoconception sont à la portée des PME. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/les-pratiques-decoconception-sont-a-la-portee-des-pme>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2014c). *À la recherche de solutions pour les PME : les défis du développement durable des PME pour 2014*. Repéré à https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/046/original/PME2014_final.pdf?1503007820
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2015). *Une réflexion à court terme dans un monde à long terme : un guide pour les décideurs*. Repéré à https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/049/original/NBS-Long-term-thinking-ER-Draft-FR_final.pdf?1503007972
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2018a). *Comment évaluer les retombées des actions en développement durable?* Repéré à https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/241/original/La_rentabilite_du_developpement_durable_en_PME.pdf?1537300748
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2018b). *Comment développer une expertise en matière de développement durable?* Repéré à https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/217/original/Expertise_PME.pdf.pdf?1525916967
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (s. d.). *Introduction : le développement durable dans les petites et moyennes entreprises (PME)*. Repéré à https://static1.squarespace.com/static/5d51595e713bcb0001848959/t/5d6be6de0e4ae80001961656/1567352542848/Intro_PME.pdf
- Réseau M. (2020). Devenir mentoré. Repéré à <https://www.reseaum.com/devenir-mentore>
- Revenu Québec. (2018). Crédit de taxe sur les intrants et remboursement de la taxe sur les intrants : exclusions et restrictions - Grandes entreprises. Repéré à <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/taxes/tpstvh-et-tvq/credit-de-taxe-sur-les-intrants-et-remboursement-de-la-taxe-sur-les-intrants/exclusions-et-restrictions/grandes-entreprises/>
- Rivera-Lirio, J. M. et Munoz-Torres, M. J. (2010). Sustainable development in the Spanish region of Valencia and the social responsibility of SMEs: A multi-stakeholder vision on the role of public administrations. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(5), 573-590.
- Rodrigue, J. (2015). Les défis informationnels dans les PME du Québec. *Argus*, 43(2), 39-42.
- Ryan, A. et Tilbury, D. (2013). *Flexible pedagogies: New pedagogical ideas*. Repéré à https://pdfs.semanticscholar.org/bd04/aca9790f9c6ca0ace4583837b71fa11048b.pdf?_ga=2.62306860.1050275084.1586996126-1044750537.1578513178
- SAGE. (2020). À propos. Repéré à <https://sagementorat.com/a-propos/>

- Salimzadeh, P., Courvisanos, J. et Ravi Nayak, R. (2013). *Sustainability in small and medium sized enterprises in regional Australia: A framework of analysis*. Sydney, Australie. Communication présentée au 26th Annual Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Spence, L. J. (2012). Le client est-il réellement roi? Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/le-client-est-il-reellement-roi>
- Statistique Canada. (2018). Commerce des biens selon les caractéristiques des exportateurs, selon le niveau d'emploi de l'établissement et le nombre de pays partenaires. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1210010301>
- Statistique Canada. (2019). Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2019. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3310021401&fbclid=IwAR0lrEXAjjYuNHYs6afHBBrMVlnPf-KWDM3G_MVHY8Nq7Q9GZi1WToOmkEE0
- Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: Characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43(1), 49-72.
- Steurer, R., Martinuzzi, A. et Margula, S. (2012). Public policies on CSR in Europe: Themes, instruments, and regional differences. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 19(4), 206-227.
- St-Pierre, J. et Labelle, F. (2017). *Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tamaehu-Plovier, L. (2020, 10 mars). Stratégie gouvernementale de développement durable 2021-2026 : une occasion de se démarquer par l'économie circulaire. *Québec circulaire*. Repéré à <https://www.quebeccirculaire.org/articles/h/strategie-gouvernementale-de-developpement-durable-2021-2026-une-occasion-de-se-demarquer-par-l-economie-circulaire.html>
- The World Bank. (s. d.). Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. Repéré à <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Trudel, J.-S. (2012). *Au secours! La planète se meurt et mon boss s'en fout : comment séduire votre patron à l'aide d'une démarche de développement durable et de la norme BNQ 21000*. Montréal, Québec.
- Vérificateur général du Québec. (2019). *Rapport du vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020*. Repéré à https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications//rapport-annuel//2019-2020-VGQ-nov2019//fr_Rapport2019-2020-VGQ-nov2019.pdf
- Ville de Montréal. (2019, 18 mars). *Parcours Développement durable Montréal : la Ville de Montréal dévoile les 20 entreprises sélectionnées pour l'édition 2019*. [Communiqué de presse]. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=31345&ret=http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/page/prt_vdm_fr/rep_annonces_ville/rep_communiques/communiques
- Willard, B. (2012). *The new sustainability advantage: Seven business case benefits of a triple bottom line* (Completely revised 10th anniversary edition). Gabriola Island, BC : New Society Publishers.
- Williams, B. R. et O'Donovan, G. (2015). The accountants' perspective on sustainable business practices in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 11(3), 641-656.

- Wilson, C. D. H., Williams, I. D. et Kemp, S. (2012). An evaluation of the impact and effectiveness of environmental legislation in small and medium-sized enterprises: Experiences from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 21(3), 141-156.
- Witjes, S., Vermeulen, W. J. V. et Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153(1), 528-538.