
Les dirigeants d'entreprise face au développement durable

Besoins et axes d'intervention

Étude réalisée pour
la SADC des Laurentides

Dominic Lapointe
Consultant et doctorant en développement régional
Université du Québec à Rimouski

Avril 2007

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
EN RÉSUMÉ.....	6
DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	8
CONTEXTE, FINALITÉ ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	9
MÉTHODOLOGIE ET CUEILLETTE DES DONNÉES	10
ÉCHANTILLON	10
ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES.....	10
GROUPES DE DISCUSSION.....	11
LIMITES DE L'ÉTUDE	12
DIAGNOSTIC : PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE	13
1) COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	13
2) SOURCES D'INFORMATION DES ENTREPRENEURS AU SUJET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	15
3) PERCEPTIONS DES GENS D'AFFAIRES À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	16
<i>Niveau d'importance accordé et intérêt quant au développement durable</i>	<i>16</i>
<i>Rôle des entrepreneurs dans le développement durable.....</i>	<i>16</i>
4) PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE.....	18
<i>Pratiques DD actuelles des entreprises.....</i>	<i>18</i>
<i>Motivations derrière les projets environnementaux d'envergure.....</i>	<i>24</i>
<i>Pratiques durables que les entreprises souhaitent implanter.....</i>	<i>26</i>
<i>Écart entre pratiques actuelles et pratiques souhaitées</i>	<i>28</i>
5) OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE.....	29
6) SUPPORT SOUHAITÉ PAR LES ENTREPRENEURS	31
<i>Écart entre obstacles et support souhaité.....</i>	<i>36</i>
UN MODÈLE POUR GUIDER L'INTERVENTION.....	37
QUATRE PROFILS-TYPE D'ENTREPRENEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	37
RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS	40
1 – INTERVENIR AUPRÈS DES ACTIFS VISIONNAIRES	40
2- INSISTER SUR LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE ET DE MARCHÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	43
3 – ASSURER LA COHÉRENCE ET LA COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE.....	44
4 – S'INSPIRER DES THÉORIES DE L'INNOVATION POUR STRUCTURER L'ACTION.....	46
5 – RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA SADC.....	48
ANNEXE 1 – STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTUDE.....	51
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTREVUE	52
ANNEXE 3 – PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS.....	54
PROFIL DES ENTREPRISES	54
PROFIL DES RÉPONDANTS.....	56
OCCURRENCES DES RÉPONSES AUX QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES.....	58
<i>Identification de l'entreprise</i>	<i>58</i>
<i>Identification du répondant</i>	<i>59</i>
ANNEXE 4 – OCCURRENCES DES RÉPONSES DES ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES.....	60
ANNEXE 5 – PLAN D'ANIMATION DES GROUPES DE DISCUSSION.....	63

REMERCIEMENTS

Cette étude n'aurait pu être complétée sans la précieuse collaboration de Madame Julie-Caroline Veilleux, ayant occupé le poste de conseillère en développement local à la SADC des Laurentides en cours d'année. Je tiendrais aussi à remercier tous les entrepreneurs qui ont donné de leur précieux temps pour nous permettre de mieux saisir les enjeux d'insérer des pratiques de développement durable à leurs activités économiques. Finalement, je tiendrais à remercier madame Josée Quevillon et toute l'équipe de la SADC des Laurentides pour leur soutien et contribution à la bonne conduite de cette étude.

Dominic Lapointe

EN RÉSUMÉ

Objectif et méthodologie

Cette étude était destinée à comprendre comment s'articule le développement durable (DD) dans les PME des MRC Laurentides et Pays-d'en-Haut. Ses objectifs étaient de **poser un diagnostic des pratiques de DD en entreprise** et de saisir les motivations et obstacles sous tendant leur adoption en contexte d'affaires. Ce diagnostic devait permettre de formuler des **recommandations pour orienter l'intervention** en DD auprès des PME.

Pour atteindre cet objectif, **69 entrevues** qualitatives furent conduites avec des dirigeants d'entreprises des secteurs manufacturier, commerce/services et hébergement/restauration. Puis, **trois groupes de discussion** furent menés afin de trianguler l'information recueillie en entrevue de même que pour élaborer plus en détail sur le rôle des entrepreneurs dans une démarche de DD et les stratégies désirées pour contourner les obstacles à la mise en œuvre de mesures de DD.

Résultats

- Les gens d'affaires appréhendent le concept de DD sous l'**angle économique**. Ils perçoivent le respect de l'environnement comme un moyen d'assurer la pérennité des activités économiques. Leurs sources d'information sur le sujet sont les **médias traditionnels**.
- Les dirigeants d'entreprise accordent au principe du DD une **importance très élevée** et sont intéressés à y adhérer (93 % croient que le DD est assez ou très important et 87 % se sont dit assez ou très intéressés à adopter des pratiques de DD). Ils reconnaissent que la communauté d'affaires peut jouer un **rôle dans l'appropriation sociale du DD** mais ils souhaitent être supportés dans leurs efforts.
- Les **pratiques d'affaires associées au DD** par les répondants sont de trois formes :
 - Processus de production (mesures d'efficacité énergétique et des procédés, réduction des rejets polluants, gestion des déchets et valorisation des résidus).
 - Caractéristiques des produits (propriétés biodégradable et recyclable, durée de vie, harmonisation à l'environnement).
 - Autres pratiques (gestion des ressources humaines, marketing et sensibilisation).

- Les dirigeants d'entreprise veulent **aller plus loin et/ou perfectionner leurs pratiques de DD** actuelles (gestion des matières résiduelles, valorisation des résidus et efficacité énergétique). Pour ce faire, ils préconisent le **volontarisme** (plutôt que la contrainte normative).
- Les **obstacles** identifiés par les répondants sont : l'accès limité à l'information, le manque de ressources, les coûts/rentabilité, les limites institutionnelles et enfin les perceptions négatives du DD ou la résistance au changement. Les **mesures de soutien** désirées par les dirigeants d'entreprise sont reliées aux obstacles identifiés : accès à l'information sur les pratiques et ressources du DD, accompagnement technique, financement, support institutionnel, maillage d'entreprise et enfin, reconnaissance des efforts en cours.
- Il existe quatre profils-type d'entrepreneurs qui perçoivent leurs impacts environnementaux, qui rencontrent obstacles et qui ressentent des besoins par rapport au DD de manière différente : l'actif visionnaire, l'actif satisfait, l'inactif enthousiaste et le désintéressé. Ce modèle est utile pour guider l'intervention institutionnelle et pour évaluer le progrès des entreprises dans leur parcours.

Recommandations

1. Intervenir d'abord auprès des actifs visionnaires pour stimuler leur leadership et créer un effet d'entraînement. Ils obtiendront des résultats plus rapidement et aideront les institutions à s'adapter aux besoins spécifiques du DD dans les PME.
2. Faire connaître les avantages économiques et stratégiques de l'intégration de pratiques de DD en entreprise afin d'intéresser les principaux concernés. Stimuler notamment l'adoption de stratégies de marketing vert, de responsabilité sociale et d'achat local.
3. Assurer la cohérence et la collaboration entre les différentes institutions du territoire afin qu'elles ne dédoublent pas ni ne freinent les initiatives mises en place mais bien qu'elles s'y rallient.
4. S'inspirer des théories de l'innovation pour structurer l'action en DD auprès des entreprises du territoire.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

C'est en 1983 que fut mise en branle la commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED). Elle avait pour objectif de réconcilier les grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels faisaient face la planète. Après plus de trois ans de consultations aux quatre coins du globe, la commission accoucha d'un rapport intitulé « Notre avenir à tous »¹, qui sera ensuite connu sous le nom de rapport Brundtland, du nom de sa présidente. C'est dans ce rapport que le concept de développement durable (DD) fait son apparition comme élément normatif du développement. La commission définit le DD comme : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »². Depuis, la notion de DD est devenue un concept incontournable qui a pénétré toute les sphères de notre société³. En effet, les gouvernements⁴, les ONG de même que de grandes entreprises⁵ se sont dotés de politiques de développement durable et de codes de bonnes pratiques environnementales.

Il est largement admis que les petites entreprises ont, elles aussi, un rôle déterminant à jouer dans le virage vers le DD⁶. Cependant, il apparaît que le rôle et des entreprises de petite taille dans le DD est encore méconnu et ce, malgré l'importance déterminante de ces acteurs dans l'économie de marché. Paradoxalement, notre connaissance du DD en entreprise ne repose que sur les pratiques des grandes entreprises. Pourtant, comme le précise une étude française sur les besoins de formation des PME en environnement et développement durable, la simple mise aux normes environnementales peut représenter pour les PME un défi considérable⁷. Cette étude souligne aussi le besoin de formation des dirigeants de PME dans le domaine. Il apparaît donc nécessaire d'approfondir la compréhension des enjeux et défis du DD dans les petites entreprises, notamment en acquérant une meilleure connaissance des perceptions qu'ils en ont et des besoins concrets que leurs dirigeants éprouvent à cet égard.

¹ CMED (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal, Éditions du Fleuve.432

² Ibid, p.51

³ Gagnon, C. (2005). Développement durable et viable : enjeux sociaux et scientifiques. *Territoires et fonctions*. D. Lafontaine and B. Jean. Rimouski, Éditions du Grideq ,Éditions du CRDT. 1: 199-216.

⁴ Au Québec, voir www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm pour la loi sur le développement durable.

⁵ Par exemple : Alcan www.alcan.com/web/publishing.nsf/Content/Sustainability+Home_FR ; Abitibi Consol : www.abitibiconsolidated.com/aciwebsitev3.nsf/site/fr/environnement/commitment.html ; Cascades www.cascades.com/cas/fr/4_0/4_0.jsp

⁶ <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/french/action30.htm>

⁷ Gay, C. et A.Rougier.1999.*L'environnement : Analyse de la demande des entreprises et des collectivités locales*. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, mai 1999, 127p.

CONTEXTE, FINALITÉ ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Depuis 30 ans, la région des Laurentides connaît un essor démographique soutenu et une croissance économique fulgurante liés à son industrie touristique. Ce phénomène, profitable pour l'économie locale et l'emploi, est accompagné d'une pression considérable sur les milieux naturels. Puisque la qualité et la diversité de ces milieux naturels sont au fondement du succès touristique que connaît la région, les acteurs locaux font consensus sur la nécessité de les préserver. La notion de développement durable (DD) est utile pour identifier les actions à entreprendre.

La SADC de Laurentides reconnaît l'importance du DD et souhaite supporter les entreprises qui veulent en intégrer les principes dans leurs processus d'affaires. Elle a donc choisi de commander cette étude, vouée à identifier et à comprendre les besoins des dirigeants d'entreprise par rapport au DD. Ces résultats permettront à la SADC des Laurentides d'orienter ses interventions auprès des entreprises et de les supporter adéquatement dans ces changements.

La finalité de l'étude était donc d'identifier les axes privilégiés pour intervenir auprès des dirigeants d'entreprise afin de susciter leur intérêt et de les supporter efficacement dans l'intégration des bonnes pratiques environnementales et autres pratiques associées au développement durable en entreprise.

Plus spécifiquement, l'étude devait répondre à trois objectifs :

- 1) Faire un diagnostic des pratiques de DD des entreprises des secteurs touristique et manufacturier dans les MRC Laurentides et Pays-d'en-Haut, en identifiant :
 - Le niveau de connaissance qu'ont les dirigeants d'entreprise à l'égard du DD;
 - Les sources d'informations habituelles de ces dirigeants d'entreprise;
 - La volonté / l'intérêt des dirigeants d'entreprise à intégrer des pratiques plus durables;
 - Les obstacles qui limitent l'intégration des pratiques plus durables en entreprise;
 - Le type de support auquel les dirigeants d'entreprise souhaiteraient avoir accès.
- 2) Comprendre les motivations qui ont amené les dirigeants d'entreprise à se doter d'une politique ou d'une certification environnementale (avantages et obstacles rencontrés);
- 3) Formuler des recommandations à la SADC des Laurentides pour la supporter dans l'orientation de son action en DD auprès des entreprises, dans une perspective de développement local.

MÉTHODOLOGIE ET CUEILLETTE DES DONNÉES

Une méthode de recherche qualitative a été retenue pour rencontrer les objectifs énoncés. Assise dans un paradigme descriptif, cette méthode permet de dresser un portrait des perceptions et des pratiques de la population à l'étude. Plus précisément, la cueillette des données a été réalisée par entrevues téléphoniques et par la tenue de groupes de discussion⁸.

ÉCHANTILLON

L'échantillon d'entreprises utilisé pour la collecte de données a été fourni par la SADC des Laurentides. Les entreprises y ont été sélectionnées en fonction du principe d'échantillonnage raisonné à variation maximale, selon le type d'activité, la localité et le nombre d'employés. L'économie des MRC Laurentides et Pays-d'en-Haut repose essentiellement sur le secteur tertiaire, mais le secteur manufacturier y est aussi représenté. La cueillette de données a donc été réalisée auprès d'entreprises de ces deux secteurs. Étant donné l'importance du secteur touristique et la variété de types d'entreprises qui le composent, il a été scindé en deux sous-catégories : hébergement/restauration et commerces/services.

ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

Dans un premier temps, l'étude devait permettre de dresser un portrait de la réalité vécue par les dirigeants d'entreprise (objectif 1). Il s'agissait d'évaluer leur niveau de connaissance, leurs sources d'information, leurs perceptions et leur intérêt quant au développement durable et aux manières de le mettre en œuvre dans un contexte d'affaires. Cette étape devait également permettre d'identifier les pratiques durables déjà en place au sein des entreprises, celles dont l'implantation est envisagée de même que les obstacles en limitant l'adoption et le support souhaité par les entrepreneurs.

La technique d'entrevue téléphonique⁹ a été retenue pour effectuer cette collecte de données. Elle a permis d'entrer en contact avec des dirigeants d'entreprise et de les entendre par rapport à leur vision du DD. La connaissance au sujet des pratiques de DD dans les PME du secteur tertiaire au Québec étant actuellement très limitée, il était ardu de prévoir la nature des réponses. Pour cette raison, le

⁸ Un schéma présenté en annexe offre une vue d'ensemble de la démarche de recherche.

⁹ Voir en annexe pour le guide et le questionnaire d'entrevue.

questionnaire fut constitué d'une série de questions ouvertes invitant les répondants à s'exprimer librement et sans retenue. Inspirée de la méthode des entrevues non-directives, reconnue comme idéale pour explorer les réalités complexes, cette façon de faire a permis de récolter une variété de réponses correspondant fidèlement à la réalité vécue par les dirigeants d'entreprise.

Cette collecte de données a été menée en fonction du principe de saturation, voulant que la totalité des réponses possibles aient été énoncées par les 25 (plus ou moins 10) premiers répondants. En vertu de ce principe, une tranche de quinze entrevues a été réalisée pour chacun des trois groupes. Puis, le niveau de saturation des réponses récoltées a été évalué. Si nécessaire, des tranches de cinq entrevues supplémentaires ont été ajoutées, jusqu'à l'atteinte du point de saturation et jusqu'à un maximum de 25 entrevues par secteur. Ainsi, 18 entrevues ont été réalisées dans le secteur manufacturier, 26 dans la catégorie commerces et services et finalement, 25 en hébergement / restauration. Au total, 69 entrevues téléphoniques ont été conduites. Le taux de réponse moyen de 77% a été plus que satisfaisant.

GROUPES DE DISCUSSION

Les données recueillies en entrevue téléphonique ont servi à préparer des groupes de discussion¹⁰, qui ont été orientés sur les moyens à utiliser pour contourner les obstacles au DD en entreprise et sur les types de support que les entrepreneurs auraient besoin. Ces discussions ont également servi à acquérir une connaissance plus approfondie des perceptions qu'ont les dirigeants d'entreprise quant à leur rôle d'acteurs sociaux par rapport à l'appropriation collective du DD et de valider les informations recueillies lors des entrevues téléphoniques.

Trois groupes de discussion, d'une durée de deux heures chacun, ont été conduits avec des volontaires, choisis parmi les répondants des entrevues téléphoniques. Le premier groupe a rassemblé des dirigeants d'entreprise du secteur manufacturier. Le deuxième groupe a été composé d'entrepreneurs du secteur touristique (hébergement, restauration, commerces et loisirs). Finalement, le troisième groupe a réuni des entrepreneurs ayant une réflexion plus articulée au sujet du DD.

¹⁰ Voir plan d'animation des groupes de discussion en annexe.

L'objectif initial était de réunir six à dix participants pour chacun des groupes de discussion. Il s'est avéré plus difficile que prévu de réunir ces entrepreneurs. En effet, même si 62 % des répondants aux entrevues téléphoniques se sont dit intéressés à y participer, moins de 20% d'entre eux ont pu s'y présenter. La taille des groupes de discussion a donc été réduite par rapport aux prévisions initiales. Ainsi, le groupe de discussion du secteur manufacturier a réuni 4 participants et ceux du secteur touristique en ont rassemblé trois chacun. À noter que le taux de participation le plus élevé fut rencontré dans le secteur manufacturier (36%), suivi de près par le groupe d'entrepreneurs ayant une réflexion plus approfondie (33%). Le taux de participation le plus faible (11%) fut celui du secteur touristique (11%).

LIMITES DE L'ÉTUDE

La méthodologie de recherche utilisée (recherche qualitative et échantillon raisonné à variation maximale) ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats à l'ensemble de la population. Toute réponse, quelle qu'en soit le nombre d'occurrence, doit être prise en considération du simple fait d'avoir été mentionnée. L'objectif de cette méthode de recherche est de pouvoir décrire avec justesse toute la diversité de pratiques et attitudes des dirigeants d'entreprises interviewés et non pas d'en quantifier la présence. En effet, le poids statistique des données peut être exagéré par cette technique. Puisque l'atteinte du point de saturation mène inévitablement à l'observation de redondances dans les réponses obtenue. C'est justement lorsque celles-ci se produisent de manière généralisée que la cueillette d'information est complétée.

DIAGNOSTIC : PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE

Le premier objectif de cette étude était de faire un diagnostic des pratiques de développement durable des entreprises des secteurs touristique et manufacturier des MRC Laurentides et Pays-d'en-Haut. Les entrevues téléphoniques ont servi à récolter l'information nécessaire et les discussions en groupe ont permis d'en approfondir certains aspects.

Ce diagnostic est subdivisé en cinq sections qui décrivent : le niveau de compréhension qu'ont les dirigeants d'entreprise à l'égard du concept de DD (1); les sources d'information des dirigeants d'entreprise à l'égard du DD (2); les perceptions des gens d'affaires à l'égard du DD (3); les pratiques de DD actuelles des entreprises, ce qui en a motivé l'adoption et les pratiques de DD que les entreprises souhaiteraient intégrer (4); les obstacles qui limitent l'intégration des pratiques du DD en entreprise (5); et le type de support qui conviendrait aux dirigeants d'entreprise dans leur démarche vers le DD (6). Dans chacune de ces sections, un ou deux encadrés présentent une liste intégrale des réponses apportées par les répondants¹¹ et ces réponses sont ensuite commentées.

1) COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le premier élément du diagnostic concerne la compréhension que les entrepreneurs ont du concept de DD et de son application dans leur champ d'activité respectif. Les deux premières questions d'entrevue ont servi à étudier cet élément et voici les conclusions obtenues.

1. Au meilleur de votre connaissance, pouvez-vous définir ce qu'est le développement durable ?	
Dimension environnement Long terme / pérennité Respect de l'environnement Recyclage Efficacité énergétique Réduction de la consommation	Dimension économique Pérennité de l'entreprise Santé écono / emplois Dimension planificatrice Plan action/ sys. gestion Aménagement territoire
Dimension sociale Qualité de vie	Autres Concept inutile / Galvaudé

¹¹ Il est possible de consulter l'occurrence des réponses obtenues en annexe. Ces données ne sont pas présentées ici parce qu'il ne s'agit pas d'une méthodologie de recherche statistiquement représentative mais bien d'une description qualitative essentiellement descriptive.

Les gens d'affaires associent spontanément le concept de DD à la notion de **longévité** d'une activité donnée. C'est plus souvent sous l'angle économique qu'ils font cette association, en énonçant la **pérennité des entreprises** et de ses produits ou la **création d'emploi**. Nombreux sont ceux qui y associent aussi la notion de **respect de l'environnement**. Le DD est donc, pour plusieurs entrepreneurs, un développement économique qui se fait dans le respect de l'environnement. Cette considération écologique apparaît le plus souvent, elle aussi, sous l'angle économique puisqu'elle est rattachée à des pratiques environnementales entraînant des économies immédiates pour l'entreprise, telles l'efficacité énergétique et la valorisation des matières résiduelles.

La **dimension sociale** du DD a été vaguement introduite par quelques répondants, qui ont fait allusion à la qualité de vie dans leur définition. Aussi, quelques répondants ont une **vision planificatrice** du DD comme principe servant à guider l'aménagement ou comme **système de gestion** du territoire. Enfin, un certain nombre de répondants n'étaient pas en mesure de définir le DD ou n'y voyaient qu'un terme politique plus ou moins utile à la vie de tous les jours.

2. Selon vous, qu'est-ce que le DD appliqué aux activités des entreprises de votre secteur ?	
Dimension environnement	Dimension planificatrice
Recyclage	Structure institutionnelle
Efficacité énergétique	Pérennité de l'entreprise
Réduire la consommation	Diversification de l'offre
Réduction gaz à effet de serre	Achat local
Renouvellement des ress.	Valoriser le patrimoine
Choix de matériaux non polluants	Authenticité / naturel
Durabilité des produits	
Respect des normes environnementales	Dimension sociale
Innovation	Qualité vie - main-d'œuvre
Responsabilité	

En demandant aux répondants d'appliquer leur définition du DD aux activités des entreprises de leur secteur, les réponses furent assez constantes. Ils ont simplement été plus explicites quant aux moyens de le mettre en œuvre. Ainsi, l'idée d'assurer la **pérennité des entreprises** a été illustrée par des outils de croissance économique : la diversification économique, l'authenticité de l'expérience touristique, l'achat local et la valorisation du patrimoine artistique et culturel local. Quant à la notion de **respect de l'environnement**, elle a été décrite par la modernisation des processus d'affaires, pour réduire la consommation de ressources et la production de déchets.

Finalement, la **dimension sociale** a été mentionnée, encore une fois par la notion de qualité de vie à laquelle peut aspirer la main-d'œuvre (logement, transport, loisirs, familles, etc.). Enfin, une certaine quantité de répondants n'ont pas été en mesure d'appliquer le concept de DD aux activités des entreprises de leur secteur.

En somme, les entrepreneurs consultés ont une compréhension du DD axée sur sa dimension économique, qui permet à leur entreprise de perdurer. Le respect de l'environnement y est intégré par la modification des pratiques d'affaires afin d'être plus efficaces en terme de consommation de ressources et de valorisation des matières résiduelles. L'activité économique et le respect de l'environnement ne sont pas des idées incompatibles pour les entrepreneurs ; certains répondants ont même fait mention de leur responsabilité à l'égard de l'environnement. Toutefois, les préoccupations environnementales demeurent subordonnées à la santé économique des entreprises.

2) SOURCES D'INFORMATION DES ENTREPRENEURS AU SUJET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

À la question : « Quelles sont vos principales sources d'information au sujet du développement durable et de l'environnement ? » une majorité de répondants ont identifié les médias traditionnels, (journaux et télévision). Quelques uns ont aussi dit s'informer via l'Internet ou d'autres canaux de communication telles les revues spécialisées, leur ordre professionnel, leurs fournisseurs et clients ou les organismes locaux. Une quantité non négligeable de répondants ont répondu ne pas savoir où trouver l'information sur le sujet ou n'avoir aucune source d'information particulière.

4. Quelles sont vos principales sources d'information sur le sujet ?	
Télévision	Fournisseurs / clients
Journaux	Organismes locaux
Radio	Internet
Revue spécialisées	Observations personnelles
Ordres professionnels	

3) PERCEPTIONS DES GENS D'AFFAIRES À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les perceptions des dirigeants d'entreprise à l'égard du DD ont été questionnées selon trois volets. D'abord, le niveau d'importance qu'ils accordent au concept¹² et leur niveau d'intérêt à s'engager dans une démarche d'adoption de pratiques du DD constituaient des questions d'entrevue téléphonique. Par la suite, en groupe de discussion, les entrepreneurs ont eu à se prononcer sur leur perception de leur rôle, en tant qu'acteurs sociaux, dans l'appropriation collectif du DD.

NIVEAU D'IMPORTANCE ACCORDÉ ET INTÉRÊT QUANT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il apparaît sans contredit que les entrepreneurs accordent une importance très élevée au DD. En effet, 93 % des répondants croient que le DD est assez ou très important. De même, 87 % des répondants se sont dit assez ou très intéressés à aller de l'avant dans l'adoption de pratiques d'affaires durables si un support leur était offert.

3. Quelle importance accordez-vous au développement durable ?	
Pas important du tout	1
Peu important	4
Assez important	20
Très important	44

10. En supposant que vous êtes supporté davantage dans l'adoption de pratiques d'affaires durables, quel serait votre intérêt à aller de l'avant ?	
Pas du tout intéressé	4
Peu intéressé	6
Assez intéressé	34
Très intéressé	26

RÔLE DES ENTREPRENEURS DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'enthousiasme issu de ces deux questions d'entrevue téléphonique a inspiré le thème d'ouverture des groupes de discussion. Après avoir été mis en contexte par une présentation des intentions d'intégrer le DD de divers acteurs sociaux, les participants ont été invités à se prononcer au sujet du rôle qu'eux-mêmes devraient jouer par rapport au DD. Cette invitation donnait suite à une mise en contexte qui présentait la volonté de différents intervenants institutionnels d'inscrire leurs actions dans une démarche de DD (CRÉ, MRC, Tourisme Laurentides, etc.).

¹² La définition du développement durable du gouvernement du Québec a été donné à tous les répondants avant que ne leur soit demandé l'importance qu'ils y accordent, afin d'uniformiser la compréhension.

Il est ressorti de ces discussions que les dirigeants d'entreprise se visualisent dans un rôle de donneurs d'exemple face à leurs clientèles, fournisseurs et employés. Les entreprises ont des décisions à prendre et leurs « choix verts » constituent une manière de se responsabiliser à l'égard de l'ensemble de la collectivité.

«C'est de montrer que malgré tout, il y a un effort. [...] Chez vous tu peux le faire ton petit bout [...] mais même une grosse business qui roule, qui a plein de monde, qui a d'autres soucis, d'autres valeurs, peut quand même faire son petit bout [...]»

- Un participant au groupe de discussion du secteur touristique

Les participants ont cependant insisté sur leur besoin d'être accompagnés dans leur recherche de solutions et supportés dans leurs efforts par les institutions locales. En fait, lors des trois groupes de discussion, les participants ont insisté sur l'importance que soit canalisée l'action institutionnelle et politique dans la même direction.

«Moi je trouve que je pollue beaucoup [...] On nous reproche [de pas faire assez de recyclage] mais on a un volume de production plus important que le citoyen moyen. Je pense qu'on devrait être approché et qu'on devrait nous proposer des solutions.»

- Des participants au groupe de discussion du secteur manufacturier

«Il ne faut pas se fier sur nos élus et municipalités. Il faut vraiment nous lever un leadership et dire qu'on est là et qu'on veut. Tous les organismes [SADC, CLD...], eux, sont là pour recevoir nos plaintes, nos critiques, nos besoins et peut-être pour favoriser un certain cheminement face à nos municipalités qui eux ont un le pouvoir... mais il faut nous laisser un certain espace.»

En définitive, les dirigeants d'entreprise reconnaissent avoir un rôle à jouer dans l'appropriation territoriale du DD, notamment en tant que donneurs d'exemple, mais ils affirment avoir besoin d'organismes de relais pour les supporter dans ce rôle. Ils ont besoin de support pour la recherche de solutions mais aussi pour que leur voix soit entendue des instances politiques décisionnelles¹³.

¹³ La question du support sera abordée plus en détails à la section 6.

4) PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE

Le cœur de la présente étude, soit les besoins des entrepreneurs en matière de DD, a été abordé par une séquence de questions visant à faire ressortir l'écart entre les pratiques durables déjà en place au sein des entreprises (a) et les pratiques durables que souhaiteraient implanter les entrepreneurs (c). Aussi, en répondant aux questions d'entrevue reliées à leurs pratiques de DD, quelques uns des dirigeants d'entreprise consultés ont parlé d'un projet ou d'un investissement majeur en rapport avec l'environnement. Ces cas ont été étudiés afin d'en comprendre les motivations profondes (b), ce qui correspondait au deuxième grand objectif de cette étude.

Étant donné la variété de pratiques de DD mentionnées, elles sont regroupées dans les tableaux selon trois grandes catégories : les pratiques associées aux processus de production de l'entreprise, les pratiques reliées aux aspects des produits de l'entreprise et les autres pratiques, qui sont principalement reliées à la gestion mais aussi à la sensibilisation.

PRATIQUES DD ACTUELLES DES ENTREPRISES

Les répondants ont d'abord été interrogés au sujet des pratiques durables déjà implantées au sein de leur entreprise. Le tableau suivant présente les réponses obtenues, dont les faits saillants sont détaillés dans les paragraphes subséquents.

6. Avez-vous, dans votre entreprise, des pratiques de DD / des pratiques environnementales ?	
Processus de production	Produit
Activités non polluantes	Durée de vie
Choix des matériaux	Harmonisation à l'env.
Recyclage conventionnel	Biodégradable
Recyclage spécifique	Recyclable
Compostage	Efficacité énergétique
Valorisation des déchets	Achat local
Efficacité énergétique	
Réduction gaz à effet de serre	Autres
Réduction des déchets à la source	Saine GRH
Réduction des rejets polluants	Sensibilisation
Normes santé sécurité	Certification
Normes environnementales	
Aménagement paysager	

- Certaines entreprises, surtout du secteur manufacturier, ont assuré d'emblée que leurs **activités sont non polluantes** et donc de ce fait, « durables ». Cette affirmation, parfois défensive, n'a pas empêché les répondants de mentionner par la suite d'autres pratiques de DD telles la gestion des matières résiduelles ou l'achat local.
- Pour les entrepreneurs, la gestion des matières résiduelles est fortement associée au DD. Plus précisément, le **recyclage conventionnel** (services municipaux) est apparu comme la pratique de DD la plus fréquente. Le **recyclage des matières spécifiques** (peintures, métaux, sols, etc.) est aussi une pratique de DD répandue au sein des entreprises. Dans le même ordre d'idée ont été mentionnées des pratiques de **valorisation des résidus**, telles leur transformation en énergie de chauffage ou leur introduction dans le processus de production d'une autre entreprise. Finalement, quelques restaurateurs, hébergeurs ou centres de loisirs pratiquent le **compostage** de leurs matières organiques.

« [...] une nouvelle machine pour brûler tous nos résidus. On récupère l'énergie pour le chauffage l'été et pour faire de l'électricité l'hiver. »

« Au lieu d'aller porter mes restant de peinture au dépôt je récupère jusqu'à la dernière goutte dans un gros 5 gallons [...] Là, avec mes restants, je peux donner les deux premières couches. Je réduis mes dépenses en peinture et je pollue moins ! »

- Des manufacturiers à propos de la valorisation des résidus

- L'intégration de préoccupations environnementales dans le **choix des matériaux** a aussi été largement décrite comme une pratique de DD. Les entrepreneurs sont conscients qu'ils ont le pouvoir de réduire leurs impacts sur l'environnement en portant une attention particulière au choix des matières qui entrent dans leur processus de production ou dans la composition de leurs produits. Des caractéristiques telles le niveau de toxicité des produits, leur composition en matières recyclées et leur potentiel de valorisation post-consommation ont été citées.

- Un autre élément majeur mentionné par les entrepreneurs est l'**efficacité énergétique**, qui prend la forme d'efforts pour réduire la consommation d'énergie : remplacement d'équipements énergivores par des équipements plus efficaces, passage d'une forme d'énergie à une autre (du mazout au gaz naturel), diminution de la consommation d'eau chaude ou rénovation des bâtiments. Ce type de mesures permettent aux entreprises de réaliser des économies d'énergie qui elles, ont des retombées économiques immédiates (réduction des coûts énergie et/ou de main d'œuvre). La rentabilité de cette famille de pratiques n'est plus à démontrer et les entrepreneurs semblent y être bien sensibilisés. En somme, c'est d'abord pour des motifs économiques que les entreprises font des efforts d'efficacité énergétique. Leurs retombées environnementales sont simplement perçues comme des effets secondaires positifs.

«On a une nouvelle machine qui s'en vient. C'est comme un tunnel de lavage, comme 12 laveuses une derrière l'autre avec un convoyeur. Y'a tout un système de vapeurs et de tuyaux qui fait que l'eau de rinçage et la chaleur reviennent dans le cycle. [...] C'est un peu compliqué mais l'idée c'est que ça utilise 1/3 moins d'eau, ça coûte moins cher de chauffage et ça prends moins de savon. [...] Cette machine là va me permettre de faire ce que je fais normalement en une semaine en trois jours, avec le même nombre d'employés.»

- Un entrepreneur du secteur des services à propos de l'efficacité énergétique

Quelques répondants ont dit avoir recours à des formes d'**énergie alternatives** (géothermie, éolien, solaire) comme sources d'énergie d'appoint. Ici, les entrepreneurs ont procédé à des choix marginaux dont les gains économiques à court terme ne sont pas les motifs principaux, étant donné les longs délais de recouvrement des investissements. Ces répondants misent sur la rentabilité à long terme de leurs investissements.

«Je parlais de géothermie tantôt, c'est le meilleur exemple. C'est sûr que c'est coûteux à l'achat mais à long terme t'es gagnant.»

- Un entrepreneur du secteur des services à propos de l'investissement dans les sources d'énergie alternative

Entre temps, leurs initiatives sont pour eux des moyens de sensibiliser leur clientèle et de véhiculer leurs valeurs environnementales et leur optimisme technologique à l'égard des solutions d'avenir.

«On a une éolienne et un panneau solaire [...] on essaye de leur montrer comment ça marche. [...] Ça a coûté tellement cher à installer par rapport à ce qu'on sauve [...] y'a pas beaucoup de logique – c'est pour le trip éducationnel.»

- Un entrepreneur du secteur des services à propos de l'éducation et de la sensibilisation aux sources d'énergie alternative

- La **réduction des gaz à effet de serre** est un autre domaine où les entreprises font des efforts. Il s'agit pour les uns de moderniser les équipements en recherchant l'efficacité énergétique et la plus faible production de gaz à effet de serre. Pour d'autres encore, il s'agit de réduire les déplacements en voiture, d'utiliser des véhicules électriques ou hybrides. À la différence des projets d'efficacité énergétique, les efforts de réduction des gaz à effet de serre semblent être motivés par des valeurs environnementales davantage que par des gains économiques. Il s'agit parfois de réponses aux demandes des clients et fournisseurs.

«Nous autres on a petit à petit arrêté d'acheter des appareils qui marchent avec un moteur deux temps. Il nous reste juste deux véhicules deux temps. Tout le reste, c'est du quatre temps. Ça pollue moins et en plus ça fait moins de bruit. [...] mais ça coûte cher ! »

«On a équipé plusieurs chambres avec des foyers au gaz et dans les autres, on utilise des bûches écologiques qui font moins de cendres et d'émissions polluantes.»

- Des entrepreneurs du secteur des services à propos de la réduction des gaz à effet de serre

- La notion de **réduction des déchets à la source** mise de l'avant par les entrepreneurs consiste à diminuer la quantité de ressources entrant dans la composition d'un produit ou dans sa fabrication. Entrent dans cette catégorie d'action tous les efforts de réduction de consommation d'eau, de papier ou d'emballage.
- La **réduction des rejets polluants** est une pratique de DD présente dans tous les secteurs d'activité à l'étude. L'usage de produits nettoyants biodégradables, l'utilisation minimale de chlore dans les piscines et les spas de même que le choix de matériaux ou produits ayant le moindre impact environnemental ont été évoqués.
- Les gens d'affaires associent aussi le DD à la **conformité aux normes existantes** dans leur secteur d'activité. Il s'agit là d'une vision institutionnelle du DD qui s'opérationnalise via le respect des exigences établies par des organismes règlementaires. La démarche de réflexion et de planification du DD est alors exogène à l'entreprise ; elle n'est pas de son ressort. Les normes sont perçues comme des contraintes lourdes parfois difficiles à mettre en œuvre.
- Les entrepreneurs accordent une importance particulière à la préservation des **paysages** et à l'intégration visuelle de leurs commerces et ce, afin de maintenir la vocation touristique du territoire. L'aménagement harmonieux de leur bâtiment et de leur terrain est alors présenté comme une pratique de DD.

« On a besoin de protéger notre environnement pour que le touriste vienne nous voir. »

« Le paysage est une des choses les plus importantes. Si on brise le paysage, les Laurentides devront prendre une autre vocation [que le tourisme]. »

- Entrepreneurs du secteur des services
à propos de l'importance économique des paysages

- Certains répondants ont décrit les **propriétés des produits** comme des éléments de DD. Les caractéristiques biodégradables, recyclables, éco énergétiques ou de durabilité des produits leur permettent de s'harmoniser à l'environnement en ayant sur ce dernier un impact minime. En même temps, ces aspects sont parfois décrits comme des mesures de sensibilisation de la clientèle.

- L'**achat local** est une pratique de DD qui, chez les manufacturiers, consiste à offrir des produits fabriqués à proximité à partir de matériaux et de ressources de la région. Dans le secteur touristique, il est plutôt appliqué en favorisant les produits régionaux dans l'approvisionnement. Pour tous néanmoins, il s'agit d'un moyen de préserver le patrimoine, d'assurer la qualité des produits et de contribuer au maintien de nos industries. L'achat local s'inscrit en opposition à la mondialisation des marchés.



- La dimension sociale du DD se traduit simplement par de **saines pratiques de gestion des ressources humaines**. Celles-ci sont présentées comme moyens de pallier aux problèmes de main d'œuvre actuels car elles fidélisent les employés.
- Parmi les plus grandes entreprises étudiées, quelques unes ont une **certification** associée à une norme que qualité impliquant un volet environnemental ou ont adopté une politique environnementale.
- La **sensibilisation** des employés, clients et fournisseurs est présentée comme un effet supplémentaire des pratiques de DD en place au sein des entreprises. Les différents efforts cités plus haut servent inévitablement à sensibiliser et à former les employés à l'égard des enjeux environnementaux. Aussi, elles sensibilisent la clientèle et les fournisseurs à l'égard de leurs choix de consommation (produits locaux, recyclables, biodégradables, à emballages minimal, etc.).

MOTIVATIONS DERRIÈRE LES PROJETS ENVIRONNEMENTAUX D'ENVERGURE

Le deuxième grand objectif de l'étude était de comprendre les motivations des dirigeants d'entreprise s'étant doté d'une politique ou une certification environnementale. Un seul répondant est en processus d'obtention d'une certification environnementale (ISO14001). Cependant, quatre autres répondants ont expliqué en entrevue avoir mené un projet d'envergure, soit en efficacité énergétique ou en modernisation des processus. Un d'entre eux a participé à un Enviroclub^{MC}. Une sixième entreprise a procédé à des investissements majeurs pour diminuer son utilisation de produits toxiques (chlore). L'expérience de ces six entreprises permet de porter un regard sur les motivations amenant les dirigeants d'entreprise à adhérer à divers types de projets environnementaux.

Les quatre entreprises manufacturières s'étant engagées dans un **projet d'efficacité énergétique** sont bien conscientes de la dimension environnementale de cet investissement, mais il apparaît très clairement que leur motivation principale est l'efficacité de leurs processus de production. En effet, ces projets ont été mis de l'avant d'abord et avant tout pour leurs retombées économiques immédiates, à savoir une réduction des coûts d'opération (énergie, eau, matières premières, etc.) et une augmentation de la productivité (réduction des coûts de main d'œuvre, production accrue, etc.).

« On cherchait un consultant en efficacité des processus sur Internet quand on est tombé là-dessus. Au départ nos raisons c'était pas du tout l'environnement ; c'était vraiment une question de productivité. »

- Un manufacturier à propos de son expérience Enviroclub^{MC}

Le cas de l'entreprise en processus d'obtention d'une **certification environnementale** (ISO14001) est différent. Cette fois-ci, l'entreprise a prit cette direction dans un souci de se conformer à une norme qui devient une exigence du secteur (industrie du bois). Il s'agit donc d'un passage obligé pour conserver la compétitivité à l'égard de la clientèle et des fournisseurs internationaux.

« Les procédés sont modernisés régulièrement [...] On a un encadrement serré dans le secteur ; c'est pas vraiment un choix, il faut le faire. »

- Un industriel du secteur du bois au sujet de la certification ISO14001

Le sixième cas est particulièrement intéressant puisqu'il ne s'agit pas d'un manufacturier et que son action n'est pas issue d'une recherche d'efficacité ou de productivité. Il s'agit d'un grand hôtel qui a modifié son système de traitement d'eau afin de diminuer son **utilisation de produits toxiques** (chlore et produits nettoyeurs) et réduire sa charge environnementale. Cet investissement a eu des retombées économiques immédiates pour l'entreprise : elle a diminué ses achats de chlore. Pourtant, aux devants de cet avantage monétaire se trouvent des préoccupations environnementales, soit la protection de l'eau et l'assainissement de l'air. Ces considérations semblent correspondre aux valeurs personnelles du répondant et elles ont été traduites en termes marketing pour l'entreprise. Le système installé permet, en plus de réduire l'utilisation de chlore, d'offrir une meilleure qualité d'eau aux clients de l'hôtel et du restaurant (élimination du calcaire). L'entreprise utilise donc ses considérations environnementales comme un avantage compétitif pour l'hôtel, qui se positionne sur le marché en annonçant la qualité de son eau et de son air (qui ne contiennent pas de chlore).

« Ça enlève le trop de calcaire qu'il y a dans l'eau de la ville et ça réduit de 80% les besoins de chlore dans les piscines. Comme ça, ça stop les odeurs de chlore dehors, ça règle le problème de cernes dans les bains et pis le savon mousse mieux. [...] C'est la qualité qu'on offre à nos clients : De la bonne eau qui sent pas le chlore. »

- Un directeur d'hôtel au sujet de son système de traitement d'eau sans chlore

En définitive, les motivations des entrepreneurs à s'engager dans un projet d'envergure en environnement restent complètement cohérentes quant à leur conception du DD. Ils font le choix d'investir dans ce sens parce que cela représente des gains importants pour l'entreprise : réduction de coûts, accroissement de la productivité, amélioration de l'efficacité des procédés, etc. Cette situation est différente dans les secteurs plus sensibles aux revendications sociales en matière d'environnement, où la certification environnementale est devenue une exigence minimale. Enfin, pour les entreprises de services, l'intégration des préoccupations environnementales aux pratiques d'affaires devient une marque de différenciation vouée à fidéliser un segment de marché. Les grands projets de DD (dimension environnementale) en entreprise sont donc motivés par des considérations d'ordre économique et stratégiques.

PRATIQUES DURABLES QUE LES ENTREPRISES SOUHAITENT IMPLANTER

Les répondants ont ensuite été interrogés au sujet des pratiques de DD qu'ils souhaiteraient implanter au sein de leur entreprise. Les réponses obtenues à cette question sont tout à fait semblables à celles récoltées à la question précédente. Le tableau suivant présente les réponses obtenues, dont les faits saillants sont détaillés dans les paragraphes subséquents.

7. Y'a-t-il d'autres pratiques de DD que vous pourriez ou aimeriez implanter dans votre entreprise ?	
Processus de production	Produit
Activités non-polluantes	Harmonisation à l'env.
Choix des matériaux	Biodégradable
Recyclage conventionnel	Recyclable
Recyclage spécifique	Efficacité énergétique
Compostage	Achat local
Valorisation des déchets	
Efficacité énergétique	Autres
Réduction gaz à effet de serre	Sensibilisation
Réduction des déchets à la source	Innovation*
Réduction des rejets polluants	Transport durable*
	Conservation volontaire*
	Aucun*

- D'une manière générale, les entrepreneurs consultés ont une volonté d'aller plus loin ou de perfectionner les pratiques de DD qu'ils ont déjà implantées au sein de leur entreprise. Plus précisément, ce cas de figure est très présent pour les pratiques de **gestion des matières résiduelles**, de **valorisation des résidus** et d'**efficacité énergétique**.

« Tout le matériel qu'on utilise au niveau des procédés de transformation ne devrait générer aucun rebut qu'on est pas capable d'utiliser. »

- Un manufacturier à propos de la valorisation des résidus

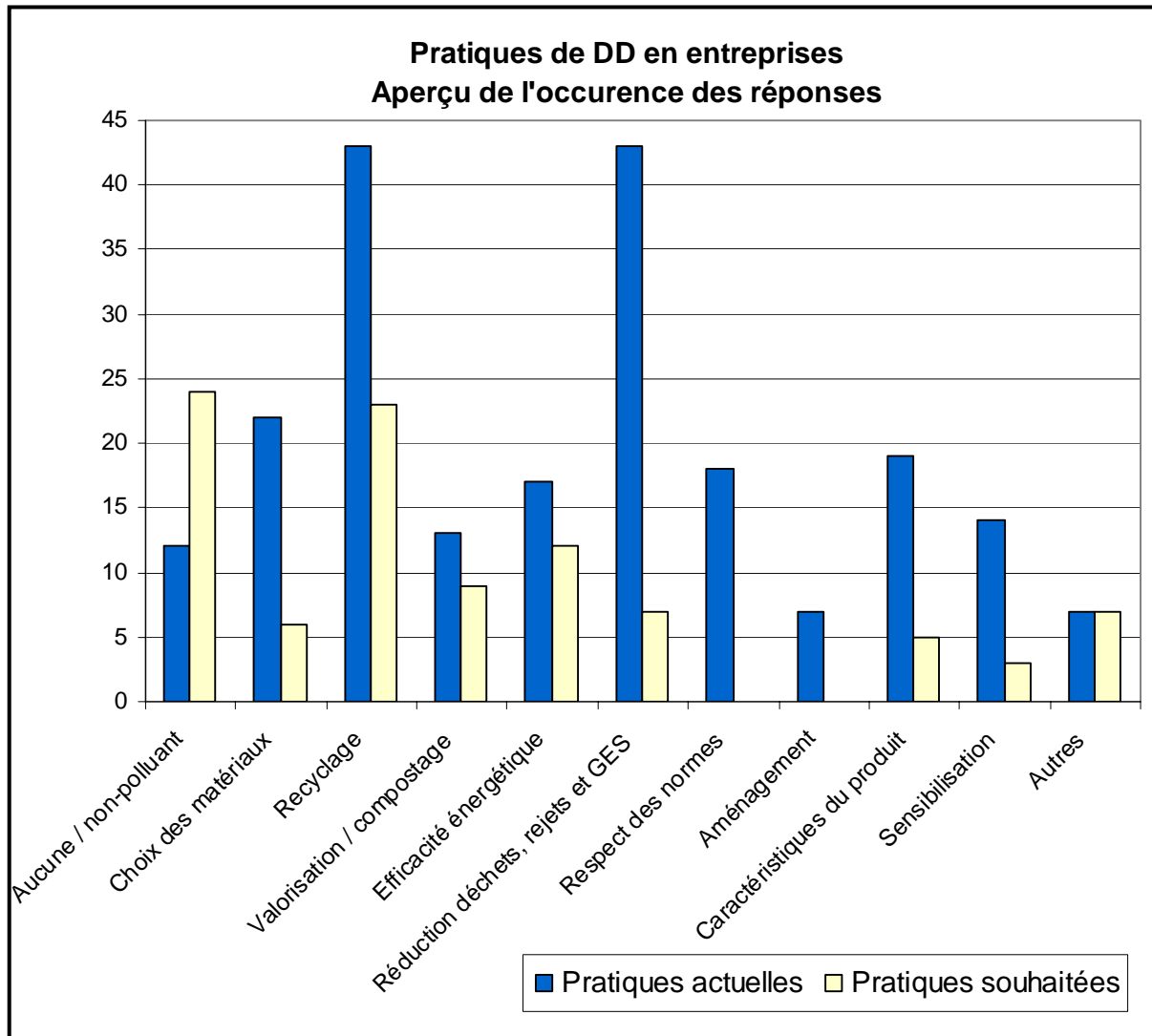
La gestion et la collecte des **matières recyclables** apparaissent comme un problème majeur vécu par plus du tiers des répondants. De fait, la collecte des matières recyclables des commerces, industries et institutions (ICI) ne relève pas des municipalités selon les mêmes réglementations que pour les résidences. Souvent, les entreprises doivent elles même

organiser le relèvement de ces matières et en défrayer les coûts. Nombreuses sont celles qui ne sont pas parvenues à une solution adaptée à leurs besoins et envoient, en attendant, verre et carton aux rebus. Les répondants ont exprimé leur souhait de régler ce problème et d'assurer une collecte appropriée des matières récupérables.

- La volonté d'**innover** dans les façons de faire apparaît comme une manière d'intégrer de nouveaux produits ou procédés ayant un meilleur rendement énergétique ou environnemental. Des répondants ont exprimé le souhait d'investir en R&D pour innover au niveau de leurs produits afin de leur procurer des caractéristiques s'intégrant mieux à l'environnement (biodégradable, énergies nouvelles, etc.).
- La notion de **conservation volontaire** a été introduite à cette question par un répondant souhaitant s'engager dans une démarche de protection et de mise en valeur de l'écosystème se trouvant sur sa propriété. Il envisage permettre la visite de ces lieux protégés et y intégrer un volet d'interprétation de la nature.
- Le concept de **transport durable** a été présenté comme une volonté d'encourager le covoiturage et le transport en commun auprès des employés. Cet élément comporte donc une forte composante de sensibilisation.
- Outre ces trois nouveaux éléments de réponse, il est intéressant de noter qu'à cette question, aucun répondant n'a évoqué de souhait d'instaurer de nouvelles pratiques de DD dans une **perspective normative** ou dans le but d'obtenir une **certification**. Voilà qui indique que les entrepreneurs préfèrent l'approche volontariste à l'approche institutionnelle contraignante.
- Aucune volonté d'intégrer des pratiques de la **dimension sociale** du DD (saine gestion des ressources humaines, implication sociale, etc.) n'a été présentée, ni de volonté d'améliorer l'intégration des bâtiments au **paysage** ou à l'environnement.

ÉCART ENTRE PRATIQUES ACTUELLES ET PRATIQUES SOUHAITÉES

Le graphique suivant illustre l'écart obtenu entre les pratiques de DD actuelles des répondants et les pratiques qu'ils souhaitent implanter. L'écart est ici mesuré en fonction de l'occurrence des mentions.



5) OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE

Après cette discussion au sujet des pratiques durables actuelles et de celles que les répondants aimeraient implanter, ces derniers ont été invités à s'exprimer par rapport aux obstacles auxquels ils font face lorsqu'ils tentent d'aller plus loin dans le DD. Le tableau suivant présente les réponses obtenues.

8. Quels sont les obstacles que vous rencontrez lorsque vous tentez de faire du DD ?	
Information Méconnaissance Difficulté d'accès à l'information Complexité	Obstacles institutionnels Infrastructure déficiente Absence de service Rigidité institutionnelle Alternative inexistante
Ressources Manque de temps Manque de personnel	Perceptions Perception d'inutilité Absence de reconnaissance Résistance au changement
Coûts Coûts / Rentabilité	

- Le principal obstacle évoqué est celui des **coûts** et de la **rentabilité**. Les entrepreneurs croient que les pratiques associées au DD génèrent des investissements considérables, nécessitent parfois des coûts d'opération supplémentaires et ne sont pas toujours rentables.
- Viennent ensuite les obstacles liés à l'**information** sur le DD. Les dirigeants d'entreprise interviewés ont mentionné avoir de la difficulté à identifier des alternatives et solutions du fait de leur méconnaissance du domaine et du fait qu'ils n'ont pas accès à de l'information de qualité sur le sujet. Ainsi, les dirigeants d'entreprises font face au défi de comprendre et d'appliquer des informations technologique et technique complexe. Parallèlement, ils ont indiqué leur désarroi de ne pas savoir où s'adresser pour obtenir des renseignements vulgarisés et adaptés à leurs besoins.
- Le **manque de ressources** nécessaires à la mise en place de pratiques de DD a aussi été évoqué, sous forme de manque de temps et de personnel. Les entrepreneurs consultés expriment clairement que l'essentiel de leur temps est monopolisé par les activités centrales

de leurs entreprises et qu'ils ne disposent pas de temps pour rechercher l'information au sujet du DD et de l'environnement, dont ils ne sont, de toute façon, pas des spécialistes. De plus, les ressources humaines nécessaires à la mise en place de pratiques de DD sont souvent manquantes, tout particulièrement dans le contexte actuel du marché de l'emploi, où la main d'œuvre qualifiée est déjà insuffisante.

« On a pas le temps de faire la recherche de solutions, d'experts techniques et de financement. Notre 1^{ère} priorité, le fonctionnement de [l'entreprise], nous occupe 99% de notre temps. »

- Un répondant au sujet du manque de temps

- Des **obstacles institutionnels** ont aussi été évoqués. Plusieurs entrepreneurs ont mentionné qu'ils voudraient en faire davantage en termes de DD mais que les infrastructures en place ne le leur permettent pas : les institutions ne sont pas adaptées à ces nouvelles façons de faire; il y a peu ou pas de support et de reconnaissance quant à ces pratiques; et les alternatives n'existent pas. Les structures institutionnelles ont été pointées du doigt pour leur manque de souplesse à l'égard des entreprises innovantes. Aussi, concernant les problèmes de main d'œuvre actuels, d'autres obstacles institutionnels ont été identifiés : les infrastructures sociales ne permettent pas aux travailleurs d'adhérer au niveau de qualité de vie qui serait souhaitable (pas assez de logements sociaux, de transport collectif, de diversité dans les loisirs, de garderies adaptées aux horaires atypiques, etc.).
- Finalement sont apparus des **obstacles d'ordre perceptuel**. Certains répondants ont le sentiment que les institutions, les clients et la société en général ne valorisent pas les pratiques associées au DD. D'autres répondants font face à des problèmes importants de résistance au changement de la part des institutions avec lesquels ils travaillent, de la part de leurs employés ou même parfois de la part de leurs partenaires d'affaires. Enfin, le peu de reconnaissance des efforts de DD des entreprises ne procure pas de motivation et encore moins d'effet d'entraînement.

6) SUPPORT SOUHAITÉ PAR LES ENTREPRENEURS

En entrevue téléphonique, les répondants ont été questionnés sur ce qui pourrait contrer les obstacles au DD en entreprise. Puis, lors des groupes de discussion, les participants ont eu à se prononcer sur les moyens de contourner chacune des familles d'obstacles provenant des réponses obtenues en entrevue et sur le type de support que la SADC pourrait offrir. En entrevue téléphonique, les répondants se sont concentrés sur des moyens s'adressant directement à leur réalité d'affaires mais en groupe de discussion, des types d'actions à portée collectives y ont été ajoutées. Le tableau suivant présente les réponses obtenues, regroupées par familles afin d'en faciliter la lecture¹⁴.

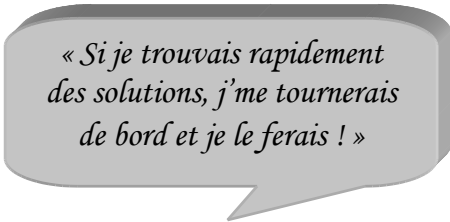
9. Avez-vous une idée de ce qui pourrait vous faciliter la tâche ? / Qu'est-ce que la SADC pourrait vous offrir comme services pour vous supporter dans vos efforts ?	
<p>Information Accès à l'information Offre de formations Répertoire des ressources existantes</p>	<p>Support institutionnel Valoriser le patrimoine local Support à la diversification économique <i>Support à la qualité de vie (main d'œuvre)</i> Favoriser l'accès à la fibre optique Instaurer un service de collecte sélective Créer des retombées locales <i>Planification stratégique du DD</i> <i>Communication interinstitutionnelle</i> <i>Créer des entreprises à vocation DD</i></p>
<p>Ressources Accompagnement technique Recherche de subventions <i>Outil d'autodiagnostic (grille)</i></p>	<p>Autres Maillage d'entreprises Reconnaissance et positionnement <i>Sensibilisation des élus municipaux</i> Aucun support souhaité</p>
<p>Coûts Financer les initiatives DD Accroître la flexibilité dans le financement</p>	

- La première famille de support souhaité par les entrepreneurs est reliée aux obstacles d'**accès à l'information**. Ils aimeraient connaître davantage les problèmes environnementaux et les alternatives existantes et ce, de manière très spécifique à leur secteur d'activité. Quant aux moyens de diffusion, ils ont exprimé le souhait de pouvoir consulter un répertoire des ressources existantes (programmes de subventions disponibles, liste d'experts techniques, etc.). Certains aimeraient pouvoir participer, avec leurs employés, à des ateliers de formation. D'autres préféreraient recevoir l'information par courriel ou la consulter sur Internet¹⁵.

¹⁴ Apparaissent en italique les éléments issus exclusivement des groupes de discussion.

¹⁵ Les ateliers en petits groupes et sur des thèmes très ciblés seraient appréciés par les entrepreneurs du secteur manufacturier et des entreprises de commerce et services alors qu'en hébergement / restauration, les entrepreneurs préféreraient avoir l'information par courriel ou via un site Internet (dû à leurs horaires atypiques).

- Pour faire face aux obstacles de manque de **ressources** pour accomplir le travail, les entrepreneurs apprécieraient un support sous forme d'accompagnement technique. Plusieurs répondants ont soutenu qu'ils laisseraient volontiers un expert faire pour eux le diagnostic de leurs pratiques de DD et que celui-ci leur indique les améliorations à apporter. D'autres ont demandé de l'aide technique pour trouver l'information, les experts ou le financement dont ils auraient besoin, voire même un support pour la rédaction des demandes de subventions pour leurs projets. En groupe de discussion, les participants ont soulevé l'idée d'un outil d'autodiagnostic sous forme d'une grille que les dirigeants d'entreprise pourraient remplir eux même et qui leur permettrait d'identifier facilement leur empreinte écologique et leurs zones d'améliorations possibles.



« Si je trouvais rapidement des solutions, j'me tournerais de bord et je le ferais ! »

- Un commerçant à propos de la recherche de solutions

- Les répondants pour qui les **coûts** supplémentaires ou des considérations de **rentabilité** sont vus comme principaux obstacles ont évidemment demandé du financement pour supporter leurs efforts de DD. Quelques uns ont souligné qu'une flexibilité accrue dans les critères de financement devrait être offerte aux projets qui intègrent le DD.
- Le **maillage d'entreprises** est le terme retenu pour présenter toutes les suggestions impliquant un haut niveau de collaboration entre les entreprises du territoire. Dans le secteur manufacturier, une forme d'écologie industrielle a été proposée comme solution au problème actuel des matières résiduelles : il pourrait y avoir un réseau de récupération des matières entre les entreprises de la région, de sorte que, par exemple, les résidus de verre d'un manufacturier puissent servir de matière première aux artistes verrier. Lors du groupe de discussion du secteur manufacturier, deux participants ont justement échangé leurs coordonnées pour procéder à un échange de ce type : le premier ne sachant que faire des palettes de bois dans lesquelles sont livrés ses matériaux, le deuxième ne sachant plus où s'approvisionner à bon compte en palettes de bois pour livrer ses produits finis.

« Les entreprises devraient se regrouper, créer des réseaux d'échange d'information et faire circuler entre elles les matières résiduelles. »

- Un manufacturier au sujet du maillage d'entreprises pour la valorisation des déchets

Le maillage d'entreprise peut aussi prendre la forme d'un partage de ressources entre entreprises ayant des besoins similaires : achat et utilisation collective d'un compresseur pour le carton, embauche d'un expert conseil ou d'une ressource commune à plusieurs entreprises, ou groupes d'achat pour profiter de prix de gros sur des produits locaux, des produits biodégradables ou des solutions technologiques. Enfin, dans le secteur touristique, cette idée a aussi pris la forme d'une solidarité accrue entre les hébergeurs, restaurateurs, commerçants et dispensateurs de services, qui pourraient se référencer leur clientèle et adapter leur offre de services pour être plus complémentaires les uns par rapport aux autres.

« Si tous les commerces s'entraidaient, les prix diminueraient. »

- Un commerçant au sujet de l'effet des groupes d'achat sur le prix des produits

- Un entrepreneur du secteur des services au sujet du référencement de clientèle

« [Il faudrait] que les activités des uns alimentent celles des autres. »

- La **reconnaissance des efforts** des entreprises en matière de DD est une notion importante qui a été dégagée par les répondants, surtout lors des groupes de discussion. Elle a été explorée en tant que **positionnement marketing stratégique** axé sur les pratiques de DD des entreprises de la région. Des dirigeants d'entreprise visionnaires perçoivent qu'il y a présentement une opportunité à saisir par rapport au DD, qui est vu comme une tendance d'avenir. Ils sont persuadés que la sensibilité grandissante de la population à l'égard du DD entraînera inévitablement des obligations à remplir pour les entreprises, comme c'est déjà le cas pour certaines industries. Les gens d'affaires de la région des Laurentides pourraient aller aux devants de cette tendance et se positionner comme « entreprises propres », possiblement

au moyen d'un label. Cette stratégie proactive est présentée comme une manière de relancer le secteur touristique en allant chercher un segment émergent de marché, celui du tourisme durable.

« Un label au niveau d'une région comme les Laurentides, c'est bon pour le tourisme. Si tout le monde [...] respecte un certain nombre de choses, peut-être qu'au bout du compte on pourra attirer plus de touristes américains ou autres, qui diront "Je préfère aller là où ils respectent l'environnement". »

- Un entrepreneur du secteur touristique
à propos d'un positionnement stratégique

La reconnaissance des efforts par la **promotion des initiatives** des entreprises a aussi été avancée comme moyen efficace de susciter un effet d'entraînement dans la communauté d'affaires, auprès des institutions et à travers la collectivité en entier. Pour les uns, il s'agit de vendre ces façons de faire aux clients afin de faire croître la demande pour les produits et services des entreprises responsables. Pour d'autres, il convient de valoriser ou d'avantager les entreprises qui agissent sur ce terrain, par exemple via des chroniques dans les médias, qui motiveraient d'autres entreprises à leur emboîter le pas. Les plus visionnaires sont persuadés que l'accroissement des pressions des entreprises sur les institutions, additionnée aux revendications sociales de plus en plus claires créeront un effet boule de neige.

« [Il faut] le dire haut et fort pour que ça devienne la mode et que les clients puissent choisir en fonction de ça. »

- Des entrepreneurs du secteur
touristique à propos de l'effet d'entraînement

« C'est une question de masse. Il faudrait que les gens s'impliquent plus. À ce moment là il y a une plus grande demande [et les institutions y consacreront] plus de fonds. »

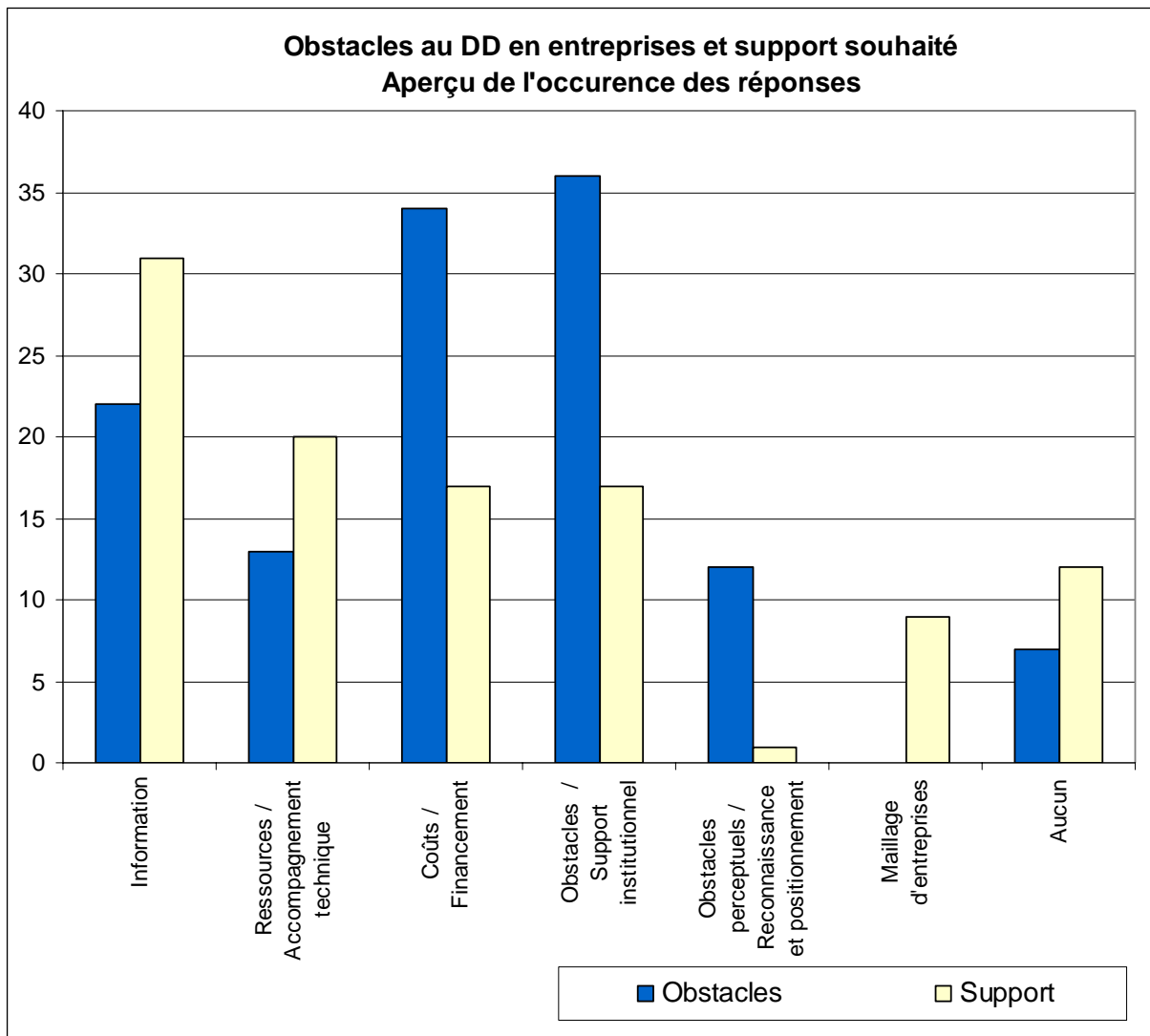
- Les répondants ont insisté sur le rôle des municipalités et des élus dans l'appropriation des pratiques du DD en entreprise, étant donné leur champ de compétence et leur pouvoir réglementaire. Ils ont insisté sur l'importance de **sensibiliser et responsabiliser les élus municipaux** à l'égard du DD.
- En matière de **support institutionnel**, plusieurs suggestions ont été faites. Elles ont toutes en commun d'être des efforts collectifs. Il s'agit en fait de supporter la collectivité par rapport aux grands enjeux actuels de développement économique régional : supporter la diversification économique (développer autre chose que des auberges et des restaurants) ; valoriser le patrimoine local (paysages, arts et culture) ; organiser des événements ayant des retombées locales importantes (attirer la clientèle touristique et en répartir les retombées) ; améliorer la qualité de vie de la main d'œuvre (logements, transport, garderies, loisirs, etc.) ; favoriser la communication entre les acteurs et les institutions (entreprises – commissions scolaires – jeunes). Devant la complexité qu'ont pu prendre ces discussions, un répondant a rappelé sommairement qu'une planification stratégique du DD serait de mise.

Du point de vue des services collectifs et des infrastructures, les répondants ont suggéré que soit mis en place un service de collecte des matières recyclables approprié pour les entreprises et que soit accru l'accès à Internet haute vitesse via le réseau de fibre optique. Enfin, l'idée de supporter l'émergence d'un organisme à vocation environnementale qui s'occuperait de collecter ou de valoriser les résidus des entreprises, a été soulevée.

- Enfin, quelques répondants ont avoué n'avoir besoin d'aucun support ou n'avoir aucune idée de ce qui les aiderait. Ce sont plus souvent qu'autrement des entrepreneurs qui ne savent pas quoi faire de plus ou qui ne souhaitent pas instaurer d'autres pratiques de DD.

ÉCART ENTRE OBSTACLES ET SUPPORT SOUHAITÉ

Le graphique suivant associe les obstacles au DD en entreprise et le support auquel les dirigeants d'entreprise souhaiteraient avoir accès. L'occurrence des mentions est utilisée pour générer cette illustration.



UN MODÈLE POUR GUIDER L'INTERVENTION

Afin de faciliter la compréhension de ce portrait, un travail d'analyse des données a servi à dégager quatre grands profils-type d'entrepreneurs face au DD. Il est important de noter que ce modèle, qui sert à conceptualiser les comportements et attitudes des entrepreneurs face au DD, a été construit en contrastant les différences observées d'un répondant à l'autre. Dans la réalité, les entrepreneurs se positionnent plutôt sur un continuum et se situent plus ou moins loin de l'un ou de l'autre de ces profils-type. Ils peuvent aussi évoluer à l'intérieur de l'espace située entre les différents profils. Néanmoins, la compréhension de ce modèle sera d'une grande utilité, non seulement pour guider l'intervention sur le terrain, mais également pour évaluer le progrès des entrepreneurs dans leur parcours d'intégration du DD.

QUATRE PROFILS-TYPE D'ENTREPRENEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

À la question « Y'a-t-il d'autres pratiques de DD que vous pourriez ou aimeriez implanter dans votre entreprise ? », le tiers des entrepreneurs consultés en entrevue téléphonique ont répondu : « aucune ». Cette proportion a soulevé une interrogation : ces répondants ont-ils répondu ainsi parce qu'ils ne voient réellement aucun intérêt à adopter des pratiques de DD, ou parce qu'ils ont déjà implanté les pratiques de DD qu'ils connaissent et qu'ils ne savent pas comment aller plus loin ? Pour répondre à cette question, le nombre de pratiques de DD actuelles a été croisé avec le nombre de pratiques de DD que les chaque répondant souhaite implanter. Voilà qui a mené à l'identification de quatre cas de figure, présentés dans le tableau qui suit. Les chiffres entre parenthèse correspondent, à titre indicatif, au nombre répondants appartenant à chaque cas de figure.

		Nombre de pratiques actuelles	
		≤ 1	≥ 3
Nombre de pratiques souhaitées	≤ 1	Désintéressés (5)	Actifs satisfaits (14)
	≥ 3	Inactifs enthousiastes (0)	Actifs visionnaires (7)

Pour chacun de ces profils-type, des tendances ont été observées dans les réponses apportées aux autres questions de l'entrevue téléphonique : la perception des impacts de l'entreprise sur l'environnement, les obstacles évoqués et le type de support souhaité. Le tableau qui suit résume, pour chacun des cas de figure, les résultats de cette analyse croisée.

Les entrepreneurs face au développement durable : Profils-type

	Désintéressés	Actifs satisfaits	Inactifs enthousiastes	Actifs visionnaires
Pratiques actuelles	Peu ou pas	Recyclage Efficacité énergétique Choix des matériaux	Peu ou pas	Diversifiées
Pratiques souhaitées	Peu ou pas	Peu ou pas	Diversifiées	Diversifiées
Impacts perçus	Peu ou pas	Peu ou pas	(Conscience)	Conscience
Obstacles évoqués	Coûts / Rentabilité	Ressources Coûts / Rentabilité	(Ressources) (?)	Information Coûts / Rentabilité Institutionnels
Support demandé	Financement	Information Financement Maillage d'entreprises	(Information) (Ressources) (Financement) (?)	Vision diversifiée

Les **désintéressés** perçoivent leurs activités comme n'ayant pas d'impact sur l'environnement. Ils ne voient donc pas l'intérêt d'adhérer davantage aux principes du DD. En deux mots, ils ne se sentent pas concernés par le DD. L'obstacle au DD en entreprise, selon eux, c'est le coût de la modification des pratiques. Ils demandent donc du financement et des subventions comme support. Les considérations économiques étant au cœur de leurs préoccupations, le DD ne peut recevoir d'écho de leur part que si sa rentabilité leur est démontrée. Ainsi, s'ils pouvaient bénéficier de subventions minimisant les investissements et les coûts, si la rentabilité des changements leur était démontrée ou si l'avantage concurrentiel de telles pratiques devenait un impératif de leur marché, ils pourraient éventuellement démontrer un intérêt pour le DD.

Les **actifs satisfaits** font leur effort de guerre : ils recyclent, ils choisissent leurs matériaux avec soins et ils ont un souci d'économie d'énergie et d'efficacité. Présentement, avec l'information et les ressources qu'ils ont à leur disposition, ces entrepreneurs ne voient pas ce qu'ils pourraient faire de plus, d'autant plus qu'ils considèrent que leur secteur d'activité n'a que peu ou pas d'impacts environnementaux. Les pratiques de DD de dimension environnementale ne sont donc pas dans leurs priorités. Ils sont toutefois ouverts à l'égard du DD, puisqu'ils mentionnent leur souhait d'avoir du support en termes d'accès à l'information et du support financier. De même, ce sont eux qui sont intéressés par les idées de maillage d'entreprises. Les actifs satisfaits seraient donc ouverts à l'idée d'aller plus loin dans leurs pratiques de DD, mais pour ce faire, ils ont besoin d'accompagnement.

Les **inactifs enthousiastes** sont les entrepreneurs qui ont peu ou pas de pratiques de DD et qui ne souhaitent pas en intégrer. Aucun répondant à la présente étude n'entre dans cette catégorie. Néanmoins, en extrapolant par contraste, il est facile d'imaginer qu'ils auraient prit conscience de leurs impacts environnementaux, qu'ils auraient identifié plusieurs pratiques de DD à intégrer mais qu'il leur manque encore de l'information et des ressources pour s'élancer.

Les entreprises du cas de figure des **actifs visionnaires** ont des pratiques de DD actuelles diversifiées et adaptées à leurs activités spécifiques. Ils souhaitent mettre en place une diversité de pratiques de DD supplémentaires et surtout, améliorer celles qu'ils ont déjà instaurées. Ils ont conscience des impacts environnementaux de leur secteur et veulent tenter d'y remédier. Les principaux obstacles au DD en entreprise évoqués par les actifs visionnaires sont l'accès à l'information, les coûts ou la rentabilité associés aux pratiques de DD et enfin, le contexte institutionnel rigide et non favorable à ces initiatives. Ces entrepreneurs sont à l'avant-garde en matière de DD en affaires. À vrai dire, leur démarche a progressé davantage que celle des institutions pouvant les supporter. Ils n'attendent donc pas le support des institutions, ni la pression concurrentielle pour aller de l'avant ; ils sont autonomes, proactifs et convaincus.

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

L'analyse des propos des participants à cette étude met en exergue un paradoxe important : alors qu'une vaste majorité de répondant accorde une grande importance au DD, 21% d'entre eux ne savent pas où trouver de l'information sur le sujet¹⁶. La SADC des Laurentides souhaite contribuer à l'appropriation sociale du DD en supportant convenablement les petites entreprises désirant progresser dans cette direction. Une bonne part de cette intervention devra donc consister à repérer, vulgariser et diffuser l'information vers les PME intéressées.

Cependant, pour générer les résultats escomptés, l'intervention de la SADC des Laurentides devra être plus stratégique encore. Il s'agira de susciter un effet d'entraînement dans la communauté d'affaires en traduisant le DD en véritable système d'innovation territorial impliquant non seulement les entrepreneurs mais aussi d'autres institutions du milieu. Quatre recommandations sont présentées dans les pages qui suivent afin de guider la SADC des Laurentides dans la structuration de son intervention : intervenir auprès des actifs visionnaires pour stimuler leur leadership (1); insister sur la rentabilité financière et les opportunités sur le marché que représente le DD (2); assurer la cohérence et la collaboration interinstitutionnelle (3) et s'inspirer des théories de l'innovation pour structurer l'action en développement durable (4). Sont ensuite énoncées quelques suggestions adressées spécifiquement à la SADC des Laurentides pour la poursuite de son projet.

1 – INTERVENIR AUPRÈS DES ACTIFS VISIONNAIRES

Le groupe des actifs visionnaires est celui auprès duquel l'intervention a le plus grand potentiel de donner des résultats à court terme et ce, pour deux principales raisons. D'abord, leur démarche de réflexion étant plus avancée, ils savent ce dont ils ont besoin pour progresser et peuvent aider les intervenants à le comprendre. De plus, en leur offrant du support, ils passeront rapidement à l'action et il sera possible d'en mesurer les effets. La promotion de ces initiatives et de leurs résultats pourra susciter un effet d'entraînement dans la communauté d'affaires.

¹⁶ Cela corrobore les conclusions d'une étude française (Guay et Rougier, 1999) soulignant l'important besoin de formation des PME à l'égard du DD, qui trop souvent, ne savent pas dans quelle direction se tourner pour en obtenir.

Dans un premier temps, la reconnaissance sociale des initiatives de DD des actifs visionnaires, par la promotion de leurs initiatives actuelles et/ou de leurs nouveaux projets, les valorisera et les stimulera. En encourageant ainsi leur leadership, les intervenants institutionnels impliqués obtiendront la collaboration de ces pionniers du DD dans la petite entreprise. Étant donné que les actifs visionnaires sont présentement plus avancés dans leur réflexion que les institutions locales, ils pourront contribuer à structurer et orienter le support offert aux PME pour intégrer le DD. En effet, les actifs visionnaires sont ceux qui ont rencontré des obstacles institutionnels. Ils ont donc des recommandations ou suggestions à formuler à leur intention. Travailler avec ce type d'entreprise permettra aux intervenants locaux de prendre une longueur d'avance et de s'adapter plus rapidement aux besoins des petites entreprises à l'égard du DD. Comme l'illustre le schéma présenté un peu plus loin, une boucle de rétroaction sera établie entre les actifs visionnaires et les institutions supportant le DD en entreprise.

« La SADC est très bien placée pour nous aider et on pourrait l'aider en retour avec nos connaissances personnelles d'entrepreneurs. »

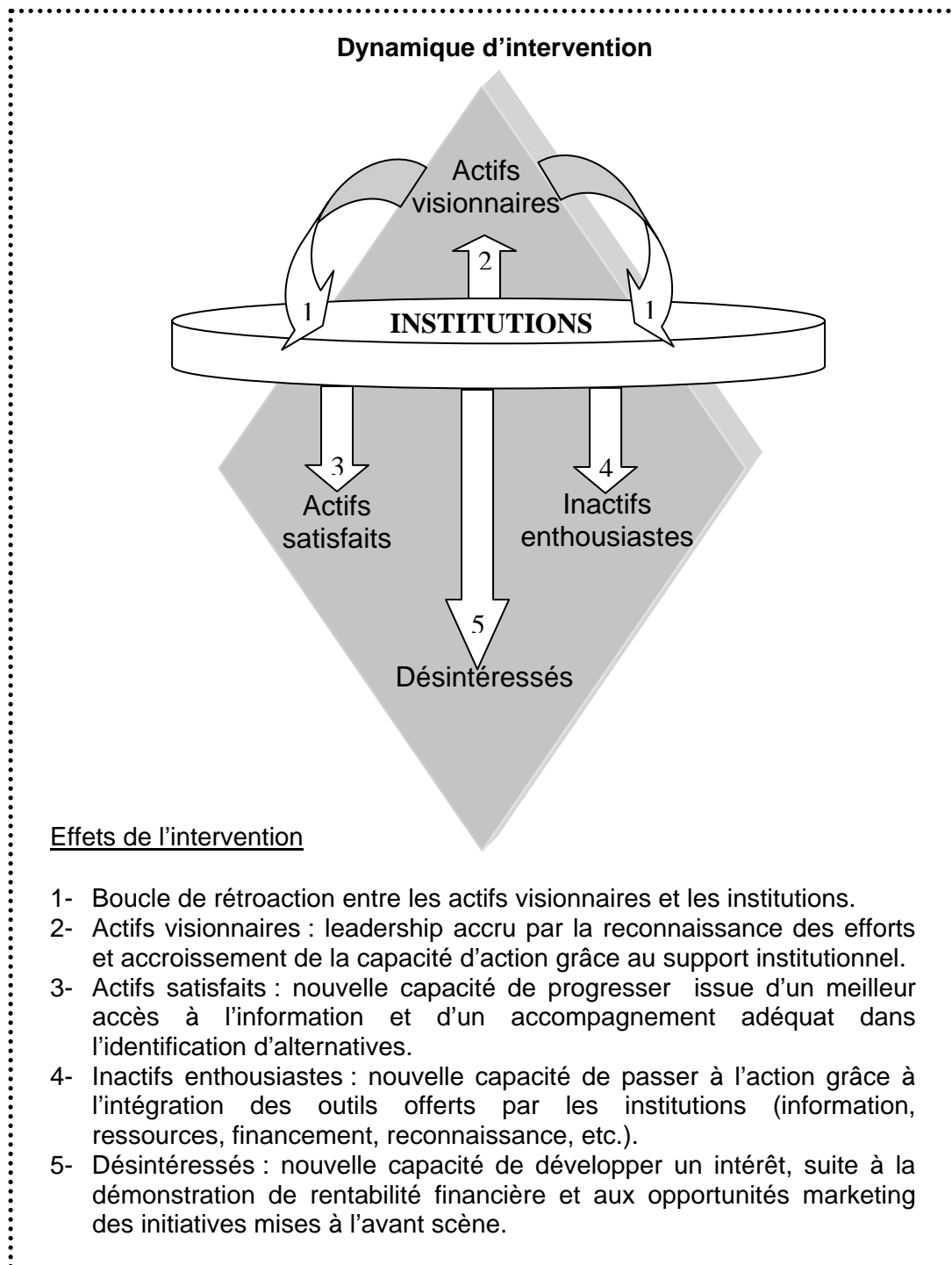
- Entrepreneur du secteur touristique à propos de l'intervention de la SADC

Parallèlement, les initiatives actuelles des actifs visionnaires, tout comme leurs nouveaux projets, pourront d'ores et déjà servir d'exemples de bonnes pratiques environnementales à travers la communauté d'affaires. Voilà une démarche très positive pour l'ensemble des entreprises du territoire car, il s'agirait de mettre l'accent sur la promotion de bonnes pratiques plutôt que sur la stigmatisation autour de pratiques moins désirables. En d'autres termes, le DD pourrait être associé à des initiatives concrètes, positives et rentables plutôt qu'à des obligations réglementaires issues de constats accusateurs. Ainsi, les résultats de l'intervention auprès des actifs visionnaires, diffusés convenablement, rayonneront dans toute la collectivité. Ils feront connaître les alternatives du DD en entreprise et illustreront le potentiel de rentabilité sous jacents et les opportunités sur le marché, ce qui aura un effet d'entraînement auprès des autres entreprises.

« Commençons par travailler avec ceux qui veulent et qui sont motivé ensuite on aura un effet d'entraînement. »

- Entrepreneur du secteur touristique à propos de l'effet d'entraînement

Le schéma qui suit illustre la dynamique qu'entraînera la diffusion adéquate des résultats obtenus en travaillant avec les actifs visionnaires et du support offert par les institutions impliquées par rapport à chacun des profils-type d'entrepreneurs.



2- INSISTER SUR LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE ET DE MARCHÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Lorsqu'ils ont eu à définir ce qu'ils entendent par DD et comment cela s'applique à leur secteur, les dirigeants d'entreprise consultés l'ont fait selon une approche économique du DD, dans laquelle les dimensions sociales et environnementales sont subordonnées aux considérations économiques. Ainsi, la pérennité des entreprises est au cœur de leur vision du DD et les mesures environnementales ou sociales sont vouées à diminuer, du moins à long terme, les fardeaux économiques qui y sont liés.

En fonction de ce constat, il apparaît capital de mettre de l'avant les avantages économiques des mesures de DD qui seront promues et soutenues par la SADC des Laurentides. En fait, peu importe le profil-type des entrepreneurs visés, les coûts sont perçus comme des obstacles au DD. Il faudra donc démontrer et souligner systématiquement les gains associés à l'adoption de pratiques de DD et ce, même s'ils sont prévus dans un horizon à long terme.

La SADC des Laurentides devra aussi être proactive par rapport au développement de stratégies de marketing vert, de responsabilité sociale des entreprises et de promotion de l'achat local. En effet, il faut permettre aux entrepreneurs d'identifier les segments de marchés intéressés par des produits plus durables, plus verts et/ou plus respectueux du patrimoine local. L'exemple de l'écotourisme pourrait être intéressant pour l'industrie touristique, puisque cette forme de tourisme, malgré ses coûts plus élevés, est un segment en très forte croissance.

Actions recommandées

- Insister sur la rentabilité économique du DD
- Associer les pratiques de DD à des avantages compétitifs
(Marketing vert, achat local et responsabilité sociale)
- Processus de labellisation (Label vert)

3 – ASSURER LA COHÉRENCE ET LA COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE

Les obstacles institutionnels apparaissent très importants dans le contexte du DD. En effet, historiquement, le moteur du DD fût les institutions internationales et, tout dépendamment des pays, les institutions nationales ou locales. Dans le contexte étudié, les entrepreneurs mentionnent la difficulté de savoir vers quelles institutions se tourner et surtout, d'avoir l'heure juste pour répondre à leurs besoins. Ainsi, les instances gouvernementale et municipale furent évoquées comme pouvant être des obstacles à l'implantation de mesures de DD que ce soit par une desserte de service inadéquates, par des exigences contradictoires d'un palier à l'autre ou encore simplement par un manque de sensibilité aux enjeux environnementaux auxquels font face les entreprises.

L'implication des acteurs municipaux fût évoquée comme élément important d'une démarche de DD pour la région. Les municipalités ont le pouvoir d'encadrer l'action des entreprises en matière de DD par leurs règlementations et services. Dans ce contexte, la SADC des Laurentides doit non seulement travailler avec des entrepreneurs intéressés mais aussi avec d'autres acteurs institutionnels afin qu'ils ne dédoublent pas les initiatives de la SADC des Laurentides ni ne freinent les initiatives qui seront éventuellement mises en place et /ou supportés.

Il est important de noter que le DD est surtout un projet de vision collective du développement d'un territoire. Or, cette vision implique que les institutions et entreprises présentes sur le territoire travaillent dans le même sens dans une réflexion dépassant les secteurs traditionnels d'intervention pour embrasser les différents enjeux auxquels sont confrontés les acteurs économiques, sociaux et institutionnels du dit territoire. Dans ce sens, la SADC des Laurentides pourrait être un catalyseur dans l'initiation d'une démarche territoriale de DD, principalement de par sa capacité de rejoindre les entrepreneurs locaux et de relayer leurs besoins auprès des autres institutions du territoire.

Actions recommandées

- Impliquer les acteurs municipaux dans les efforts d'intégration du DD en entreprise (susciter la rencontre entre élus et entrepreneurs).
- Dresser un portrait de chacune des municipalités par rapport aux enjeux du DD (recenser les avantages et inconvénients de s'y installer en tant qu'entreprise).
- Travailler à assurer une desserte en services et infrastructures adéquates (Internet haute-vitesse, collecte sélective, etc.)
- Faire du DD un projet de vision collective s'appuyant sur :
 - De bonnes pratiques environnementales,
 - L'authenticité et la qualité de l'expérience touristique (valorisation du patrimoine historique, culturel et artistique; protection des paysages; diversification et complémentarité des activités),
 - Un milieu de vie de qualité pour les travailleurs.

4 – S'INSPIRER DES THÉORIES DE L'INNOVATION POUR STRUCTURER L'ACTION

Pour structurer son action, la SADC des Laurentides doit chercher à contrer les obstacles au DD en entreprise. Or, les obstacles identifiés au cours de cette étude (information, ressources, coûts et institutions) correspondent tout à fait à ceux qui sont reconnus comme des freins à l'innovation technologique. Les théories de l'innovation peuvent donc inspirer l'action institutionnelle en DD. Ce rapprochement conceptuel permet d'affirmer que le support au DD en entreprise ne signifie pas uniquement de sensibiliser leurs dirigeants à leurs impacts environnementaux. Il s'agit surtout de rechercher des solutions permettant aux entreprises de performer et de se démarquer dans un contexte d'affaires où le DD est un concept de plus en plus valorisé et intégré dans le discours des acteurs institutionnels et politiques et ce, à toutes les échelles territoriales.

Ainsi, le développement et l'adoption de nouvelles pratiques de DD relèvent d'un processus de mise en action de savoirs économiques et environnementaux permettant à l'entreprise de créer un avantage compétitif, que ce soit en matière de productivité ou de positionnement marketing. Cet aspect informationnel évoque aussi les enjeux d'information autour de la création de richesse dans une économie du savoir orientée sur l'innovation. Ces théories affirment que l'innovation et la performance économique sont principalement tributaires de la création et de la mise en place de connaissances reliées aux processus technologiques et aux marchés. Par exemple, les systèmes productifs locaux italiens tel celui de la région d'Émilie-Romagne, doivent leur succès économique et leur résilience à la capacité de générer et de diffuser du savoir entre les entreprises. Cette diffusion du savoir se fait de manière informelle entre les entreprises mais aussi à travers des institutions qui servent de canaux de diffusion. De plus, les institutions permettent la collecte des savoirs pertinents aux activités socio-économiques présentes sur leur territoire.¹⁷

Par ailleurs, le contournement des obstacles au développement et à la mise en place de pratiques de DD en entreprise peut être collective et se faire à travers des effets de synergies et de mise en commun dans une dynamique coopération/compétition. Or, il faut aussi que la structure institutionnelle s'implique et offre à la fois un cadre réglementaire adéquat et des mesures de support adaptées aux besoins actuels des entrepreneurs en terme de DD et ainsi créer un effet de «milieu».

¹⁷ Belusi, F. 1999. «Policies for the development of knowledge-intensive local production systems» in *Cambridge Journal of Economics* 23 : 729-747

Actions recommandées

Favoriser les apprentissages

- Faire connaître les options d'action et de support existantes (alternatives, solutions, ressources locales en DD, programmes de subventions, etc.).
- Diffuser des exemples d'initiatives de DD menées par des entreprises d'ici ou d'ailleurs (insister sur la rentabilité économique et marketing), pour faire connaître les opportunités aux autres entrepreneurs et faciliter le processus d'imitation (approche proactive axée sur la valorisation plutôt que sur la dénonciation).
- Multiplier, pour les entrepreneurs, les occasions d'apprentissages par rapport au DD (ex. Inviter les gens d'affaires à des colloques ou forums portant sur le DD).
- Créer des liens avec des leaders du DD provenant d'autres régions (avec d'autres actifs visionnaires) pour alimenter la base de données au sujet des bonnes pratiques (benchmark)
- Encourager le développement d'une offre de formation reliée au DD, à divers niveau d'enseignement afin d'attirer sur le territoire des individus qualifiés par rapport au DD.

Supporter les initiatives

- Supporter les entreprises dans l'identification d'opportunités (ex. Fournir un guide d'autodiagnostic, offrir du service-conseil, accompagnement dans la rédaction de demandes de subventions, etc.)
- Favoriser le maillage d'entreprise (écologie industrielle, groupes d'achat, référencement de clientèle) et la résolution collective de problèmes (regrouper les dirigeants d'entreprise selon leurs intérêts et leurs défis).
- Financer les initiatives de DD en entreprise.
- Supporter « l'économie verte » en encourageant l'implantation ou en attirant des entreprises à vocation environnementale.
- Reconnaître les efforts des entreprises en matière de DD (ex. Diffusion d'exemples d'initiatives, prix, mentions, etc.).

5 – RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA SADC

Pour appuyer son action et sa crédibilité, la SADC des Laurentides devrait intégrer le DD à ses propres pratiques et activités institutionnelles. Ceci implique donc de tenir compte des principes du DD dans ses activités quotidiennes ainsi que dans les événements spéciaux qu'elle organise. De plus, afin d'assurer la cohérence et la transversalité de ses actions actuelles et à venir en matière de DD, la SADC des Laurentides devrait intégrer des critères de DD dans ses programmes financiers actuels. Finalement, la SADC des Laurentides devrait assumer un leadership auprès des autres institutions présent sur son territoire d'interventions (municipalité, MRC, CLD, etc.)

Actions recommandées

- Présenter le projet comme une initiative de l'économie du savoir (plutôt que comme une initiative de sensibilisation). On cherche à transformer des connaissances (pratiques DD) en avantages compétitifs pour les entreprises (rentabilité financière, pérennité des entreprises et des attraits touristiques, réduction des coûts sociaux pour la collectivité, résolution de problématiques de main d'œuvre, etc.).
- « Prêcher par l'exemple » en adoptant un code de bonnes pratiques environnementales, une politique de DD ou tout autre outil de gestion interne qui puisse assurer la conduite exemplaire de la SADC des Laurentides à l'égard des pratiques de DD.
- Intégrer des critères DD dans les fonds d'investissement actuels de la SADC (au minimum pour avantager les clients qui planifient ces aspects par rapport à ceux qui ne le font pas).
- Intervenir dès le départ auprès des nouveaux clients pour promouvoir le DD et les pratiques d'affaires qui y sont associées.

ANNEXES

ANNEXE 1 – STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTUDE

Secteur manufacturier

Entrevues téléphoniques
(min. 15 / max. 25)

Secteur touristique

Hébergement/restauration

Entrevues téléphoniques
(min. 15 / max. 25)

Commerce et loisir

Entrevues téléphoniques
(min. 15 / max. 25)

Compilation des données et analyse préliminaire

Élaboration de scénarios

Groupe de discussion 1 :
Secteur manufacturier
(6 à 10 participants)

Groupe de discussion 2:
Secteur touristique
(6 à 10 participants)

Groupe de discussion 3:
Entreprises plus avancées
dans leur démarche de
développement durable

Analyse et rapport final avec recommandations

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTREVUE

Les entrevues seront réalisées par contact téléphonique avec des dirigeants d'entreprises. D'une durée approximative de quinze minutes, elles porteront sur leurs connaissances et pratiques en lien avec le développement durable. La technique retenue est celle de l'entrevue semi-dirigée, constituée de questions ouvertes. Dans un souci d'uniformité, le questionnaire doit être administré en entier, en respectant l'ordre des sujets.

Les perceptions associées au concept de développement durable varient beaucoup d'une personne à l'autre. Afin d'assurer une compréhension commune de cette notion à l'étude, une définition du développement durable sera lue aux répondants entre les questions 2 et 3. Il s'agit de la définition du développement durable retenue par le gouvernement du Québec. Cela permettra de connaître la définition que donne spontanément le répondant, sans que sa compréhension ne limite l'étendue de l'exploration subséquente.

Lors de l'entretien téléphonique, la personne conduisant l'entrevue doit s'assurer de bien sonder le répondant pour cueillir un maximum d'information sans biaiser et guider le répondant. Les répondants devront répondre comme bon leur semble aux questions, qui ne doivent pas être expliquées davantage. Lorsque les répondants n'élaborent pas suffisamment, il conviendra de les relancer en ayant recours à des formules neutres et ouvertes telles : « Au meilleur de votre connaissance... » ; « Selon ce que vous en savez... » ; ou « Quoi d'autre ? ». Avant de clore une question, il faudra relire au répondant ce qui a été noté et s'assurer que cela reflète bien sa pensée.

Les réponses données doivent être inscrites en respectant le plus possible la formulation et le vocabulaire des répondants. Quelques réponses possibles ont déjà été codées (voir formulaire de collecte) afin de faciliter la saisie de données, mais toute autre réponse doit être ajoutée.

Questionnaire d'entrevue téléphonique

1. Au meilleur de votre connaissance, pouvez-vous définir ce qu'est le développement durable ?
2. Au meilleur de votre connaissance, qu'est-ce que le développement durable appliqué aux activités des entreprises de votre secteur ?
3. Quelle importance accordez-vous au développement durable ?
4. Quelles sont vos principales sources d'information (2) sur le sujet ?
5. À votre avis, quels sont les impacts environnementaux de votre secteur d'activité ?
6. Avez-vous, dans votre entreprise, des pratiques de DD / des pratiques environnementales ?
7. Y'a-t-il d'autres pratiques de DD que vous pourriez ou aimeriez implanter dans votre entreprise ?
8. Quels sont les obstacles que vous rencontrez lorsque vous tentez de faire du DD ?
9. Avez-vous une idée de ce qui pourrait vous faciliter la tâche ? Qu'est-ce qu'un organisme de développement local comme la SADC des Laurentides pourrait vous offrir comme services pour vous supporter dans vos efforts vers le développement durable ?
10. En supposant que vous êtes supporté davantage dans l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires durables, quel serait votre intérêt à y participer ?
11. Seriez-vous intéressé à participer à un groupe de discussion portant sur les mesures de soutien au développement durable en entreprise ?

Identification de l'entreprise

12. Localité :
13. Nombre d'années en affaires :
14. Principale activité :
15. Nombre d'employés :
16. Provenance de la clientèle (marchés) :

Identification du (de la) répondant(e)

17. Sexe
18. Groupe d'âge
19. Niveau de scolarité
20. Nombre d'années de résidence dans la région
(Êtes vous natif des Laurentides ?)

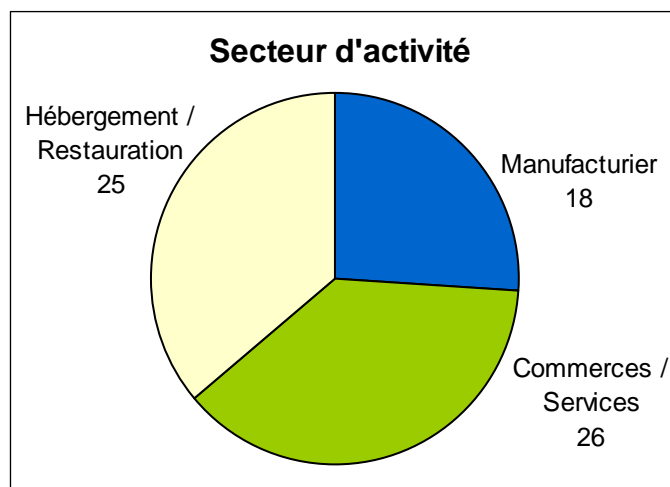
ANNEXE 3 – PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

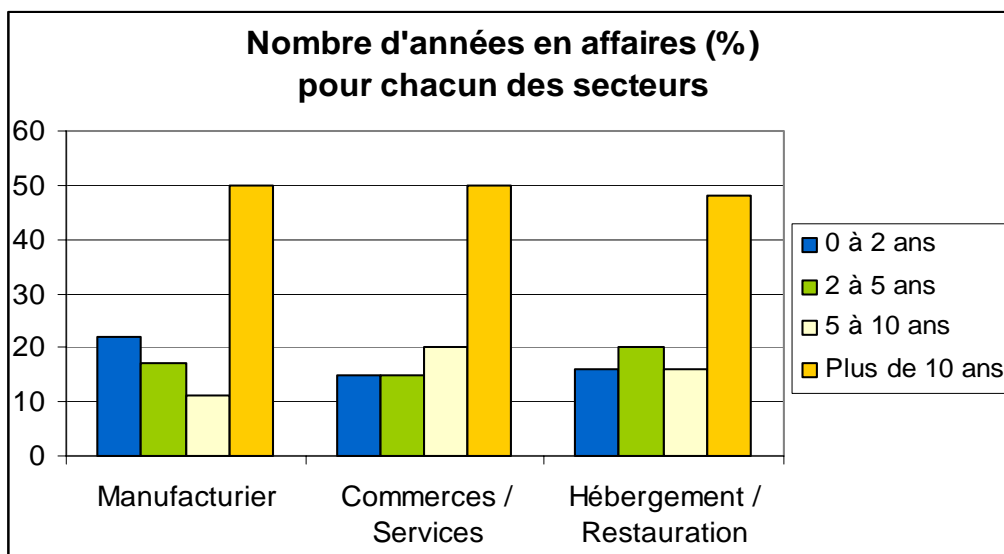
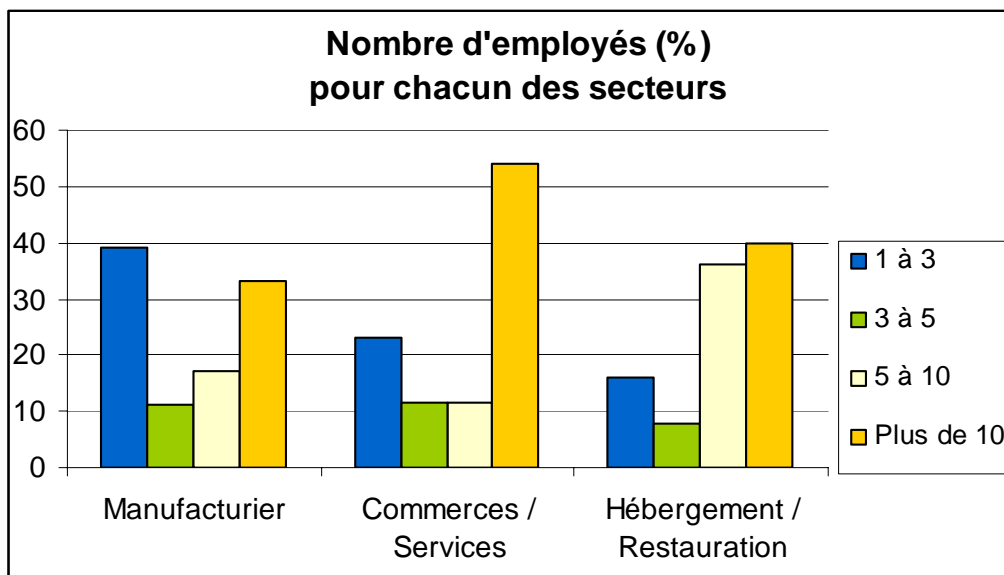
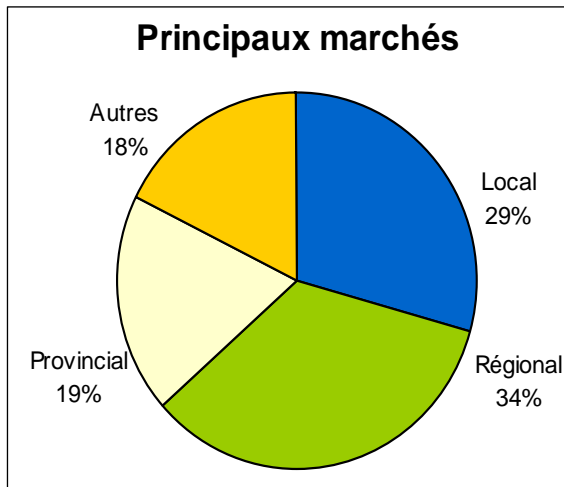
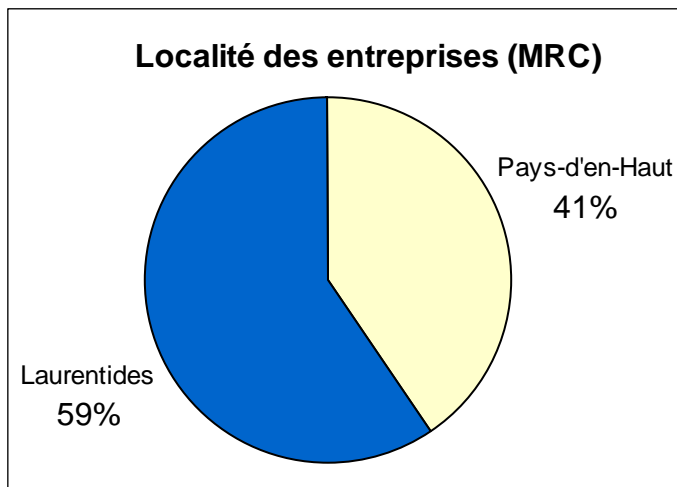
Un portrait sociodémographique des répondants aux entrevues téléphoniques a été dressé afin de démontrer l'atteinte du point de saturation. Ce portrait permet de visualiser la représentation des différentes caractéristiques sociodémographiques. Du coup, il permet de valider l'échantillonnage raisonné en assurant que la redondance des réponses obtenues n'est pas attribuable à une surreprésentation de l'une ou l'autre des caractéristiques sociodémographiques, mais bel et bien à l'atteinte du point de saturation.

Pour représenter certains aspects et permettre les comparaisons entre secteurs, des pourcentages ont été générés dans les tableaux du profil sociodémographique. Rappelons que la méthode d'échantillonnage utilisée de même que la taille de celui-ci ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population. Il conviendra donc d'interpréter ces données quantitatives avec prudence. Pour cette même raison, les données sociodémographiques n'ont pas été croisées avec les autres données recueillies au cours de l'étude.

PROFIL DES ENTREPRISES

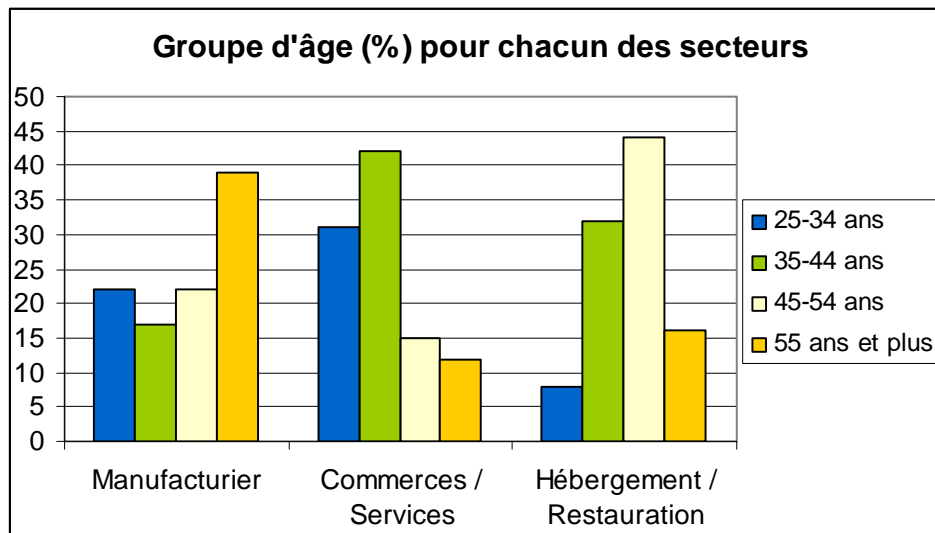
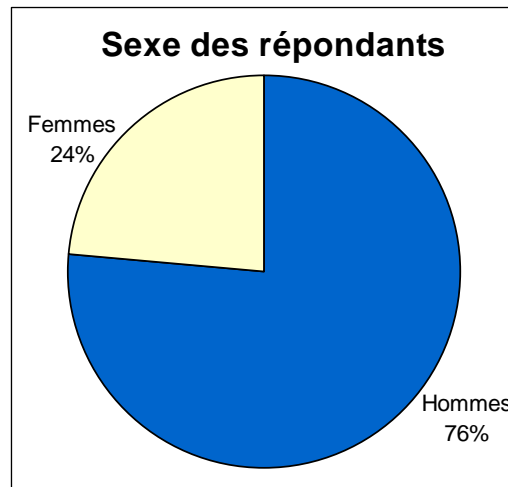
Les tableaux suivants résument le profil des entreprises ayant participé aux entrevues téléphoniques. On y trouve la répartition des répondants selon leur secteur d'activité, selon la localité de leur entreprise et selon leurs principaux marchés. Sont ensuite présentées des graphiques représentant, pour chaque secteur analysé, le nombre d'années d'existence de l'entreprise et le nombre d'employés.

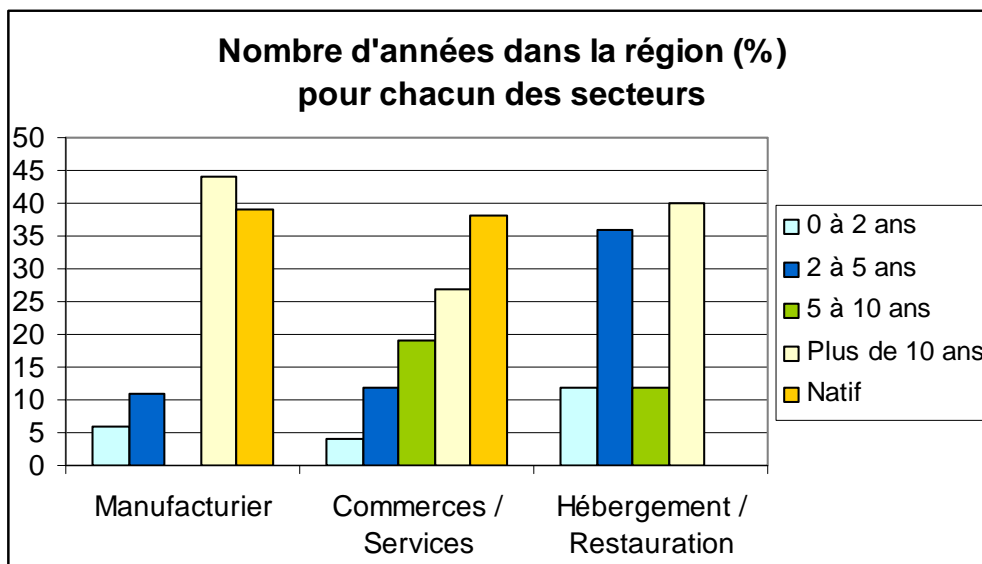
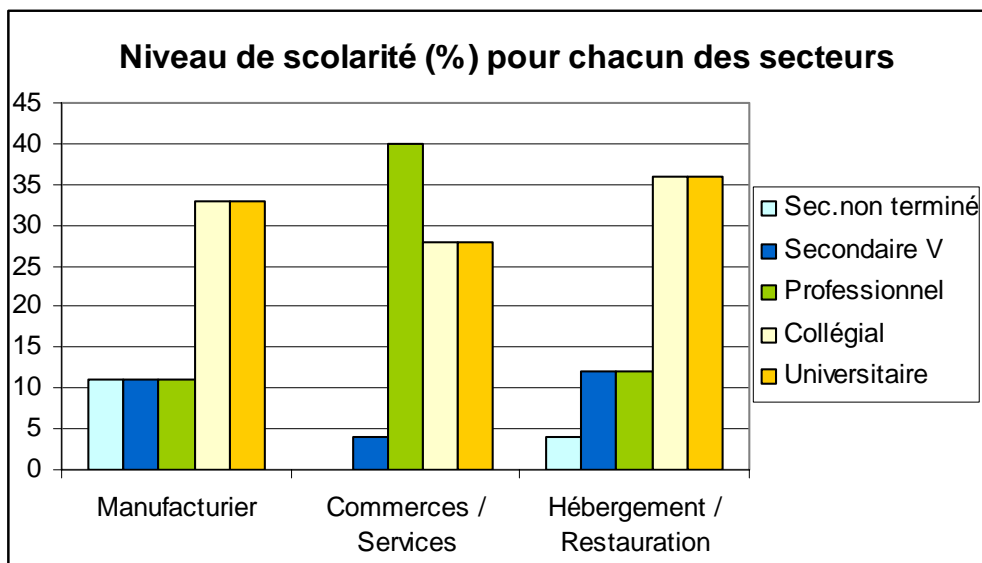




PROFIL DES RÉPONDANTS

Les tableaux suivants présentent cette fois-ci le profil des dirigeants d'entreprise ayant participé à l'étude lors des entrevues téléphoniques. On y trouve la répartition des répondants selon leur sexe, puis, pour chaque secteur analysé, une comparaison du groupe d'âge des répondants, de leur niveau de scolarité et du nombre d'années depuis lesquelles ils habitent la région des Laurentides.





OCCURRENCES DES RÉPONSES AUX QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

12. Localité			
MRC Laurentides		MRC PDH	
Amherst	0	Estérel	0
Arundel	1	Lac-des-Seize-Îles	0
Barkmere	0	Morin-Heights	5
Brébeuf	0	Piedmont	3
Huberdeau	0	Saint-Adolphe-d'Howard	2
Ivry-sur-le-Lac	0	Sainte-Adèle	11
Labelle	2	Sainte-Anne-des-Lacs	0
La Conception	0	Ste-Marguerite-du-Lac-Masson	0
Lac-Supérieur	0	Saint-Sauveur	8
Lac Tremblant-Nord	0	Wentworth-Nord	0
La Minerve	0		
Lantier	0		
Montcalm	0		
Mont-Tremblant	12	Total MRC Laurentides	40
Sainte-Agathe-des-Monts	15	Total MRC PDH	29
Saint-Faustin-Lac-Carré	2		
Sainte-Lucie-des-Laurentides	0		
Val-David	6		
Val-des-Lacs	1		
Val-Morin	1		
13. Nombre d'années en affaires			
0 à 2 ans	12		
2 à 5 ans	12		
5 à 10 ans	11		
10 ans et plus	34		
14. Principale activité			
Hébergement	15		
Restauration	11		
Commerce	4		
Services	21		
Transformation	17		
Construction	1		
15. Nombre d'employés			
1 à 3	17		
3 à 5	7		
5 à 10	15		
Plus de 10	30		
16. Provenance de la clientèle / Principaux marchés			
Local / Proximité	20	Canada	3
Régional	15	Etats-Unis	1
Montréal	9	Europe	0
Québec	13	Asie	0
Tourisme en général	6	International	2

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

17. Sexe	
Homme	55
Femme	14
18. Groupe d'âge	
18-24	0
25-34	14
35-44	22
45-54	19
55 et plus	14
19. Niveau de scolarité	
Secondaire non terminé	4
Secondaire V	15
Professionnel	5
Collégial	22
Universitaire	22
NSP / NAP	1
20. Nombre d'années dans la région	
0 à 2 ans	5
2 à 5 ans	14
5 à 10 ans	8
10 ans et plus	25
Natif	17

ANNEXE 4 – OCCURRENCES DES RÉPONSES DES ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

1. Au meilleur de votre connaissance, pouvez-vous définir ce qu'est le développement durable ?

Long terme / pérennité	34	Pérennité de l'entreprise	18
Qualité de vie	4	Santé écono / emplois	4
Respect de l'environnement	26	Plan action/ sys. gestion	4
Efficacité énergétique	3	Aménagement territoire	2
Recyclage	3	Concept inutile / Galvaudé	7
Réduction de la consommation	1	NSP / NAP	10

2. Selon vous, qu'est-ce que le DD appliqué aux activités des entreprises de votre secteur ?

Achat local	3	Structure institutionnelle	3
Réduire la consommation	4	Valoriser le patrimoine	2
Recyclage	15	Authenticité / naturel	3
Efficacité énergétique	5	Normes environnementales	4
Réduction gaz à effet de serre	4	Responsabilité	5
Choix des matériaux	6	Renouvellement des ress.	1
Durabilité des produits	8	Diversification de l'offre	2
Pérennité de l'entreprise	27	Qualité vie - main-d'œuvre	1
Innovation	5	NSP / NAP	15

3. Quelle importance accordez-vous au développement durable ?

Pas important du tout	1	Assez important	20
Peu important	4	Très important	44

4. Quelles sont vos principales sources d'information (2) sur le sujet ?

Télévision	25	Fournisseurs / clients	4
Journaux	26	Organismes locaux	5
Revue spécialisés	6	Internet	12
Radio	1	Observations	2
Ordres professionnels	3	NSP / NAP	22

5. À votre avis, quels sont les impacts environnementaux de votre secteur d'activité ?

Aucun	15	Utilisation produit toxique	12
Pas de recyclage	14	Consommation de ressources	9
Pas de collecte déchets toxiques	1	Gaz effet de serre	5
Production de déchets	15	Pollution olfactive	2
Pollution par le bruit	3	Capacité de charge	2
Pollution visuelle	3	NSP / NAP	5
Déboisement	5		

6. Avez-vous, dans votre entreprise, des pratiques de DD / des pratiques environnementales ?

Aucun	3	Produit	
		Durée de vie	1
		Harmonisation à l'env.	5
Processus de production		Biodégradable	3
Activités non-polluantes	9	Recyclable	1
Choix des matériaux	22	Efficacité énergétique	1
Recyclage conventionnel	36	Achat local	8
Recyclage spécifique	7		
Compostage	5	Autre	
Valorisation des déchets	8	Saine GRH	1
Efficacité énergétique	17	Sensibilisation	14
Réduction gaz à effet de serre	6	Certification	3
Réduction des déchets à la source	20	Innovation	0
Réduction des rejets polluants	17	Transport durable	3
Normes santé-sécurité	5	Projet en cours	6
Normes environnementales	13	NSP / NAP	1
Aménagement paysager	7		

7. Y'a-t-il d'autres pratiques de DD que vous pourriez ou aimeriez implanter dans votre entreprise ?

Aucun	23	Produit	
		Durée de vie	0
		Harmonisation à l'env.	1
Processus de production		Biodégradable	1
Activités non-polluantes	1	Recyclable	1
Choix des matériaux	6	Efficacité énergétique	1
Recyclage conventionnel	11	Achat local	1
Recyclage spécifique	12		
Compostage	6	Autre	
Valorisation des déchets	3	Saine GRH	0
Efficacité énergétique	12	Sensibilisation	3
Réduction gaz à effet de serre	3	Certification / Politique	0
Réduction déchets à la source	2	Innovation	1
Réduction des rejets polluants	2	Transport durable	5
Normes santé-sécurité	0	Conservation volontaire	1
Normes environnementales	0	Projet en cours	0
Aménagement paysager	0	NSP / NAP	2

8. Quels sont les obstacles que vous rencontrez lorsque vous tentez de faire du DD ?

Aucun	7	Infrastructure déficiente	2
Méconnaissance	14	Absence de service	15
Difficulté d'accès à l'information	6	Alternatives inexistantes	9
Manque de temps	9	Perception d'inutilité	2
Manque de personnel	4	Résistance au changement	9
Coûts / Rentabilité	34	Rigidité institutionnelle	10
Complexité	2	Pas de reconnaissance	1

**9. Avez-vous une idée de ce qui pourrait vous faciliter la tâche ?
Qu'est-ce que la SADC pourrait vous offrir comme services pour vous supporter dans vos efforts ?**

Aucun	12	Valoriser le patrimoine local	3
Accès à l'information	22	Flexibilité accrue	3
Offrir des formations	6	Instaurer la collecte	8
Accompagnement technique	8	Support à la diversification	3
Financement	14	Accès à la fibre optique	1
Maillage d'entreprises	9	Créer retombées locales	2
Recherche de subventions	12	Positionnement	1
Répertorier les ressources	3	NSP / NAP	7

10. En supposant que vous êtes supporté davantage dans l'adoption de pratiques d'affaires durables, quel serait votre intérêt à aller de l'avant ?

Pas du tout intéressé	4
Peu intéressé	6
Assez intéressé	34
Très intéressé	26
NSP/NAP	1

**11. Seriez-vous intéressé à participer à un groupe de discussion portant sur les mesures de soutien au développement durable en entreprise ?
(Organisé par la SADC des Laurentides)**

Intéressé	43
Non-intéressé	25
NSP / NAP	1

ANNEXE 5 – PLAN D'ANIMATION DES GROUPES DE DISCUSSION

Les groupes de discussion seront réalisés avec des volontaires choisis parmi les répondants des entrevues téléphoniques. Un premier groupe rassemblera des dirigeants d'entreprise du secteur manufacturier. Un deuxième groupe sera composé d'entrepreneurs du secteur touristique (hébergement, restauration, commerces et loisirs). Finalement, un troisième groupe réunira des entrepreneurs de ce même secteur touristique mais ayant, à la lumière des entrevues téléphoniques, une réflexion plus articulée au sujet du développement durable.

D'une durée approximative de deux heures, les groupes de discussion porteront essentiellement sur les moyens à utiliser pour contourner les obstacles au développement durable en entreprise et sur les types de support que les entrepreneurs auraient besoin. Ces discussions serviront également à acquérir une connaissance plus approfondie des perceptions qu'ont les dirigeants d'entreprise quant à leur rôle, à titre d'acteurs sociaux, dans le développement durable.

Plan d'animation

1. Tour de table / présentation
 - Qui êtes-vous, que faites-vous et qu'est-ce qui vous motive à être ici ?
 - Présentation des chercheurs et de la SADC des Laurentides
2. Présentation générale du développement durable et de la démarche de la SADC des Laurentides
3. Ouverture de la discussion avec une question générale : « Comment voyez-vous le rôle des entrepreneurs des Laurentides dans ce contexte ? »
4. Discussion portant sur le contournement des obstacles
 - Présentation des 3 familles d'obstacles énoncés lors des entrevues :
 - Coûts (investissements majeurs sans rentabilité assurée)
 - Ressources (employés et temps)
 - Informations (complexité et méconnaissance)
 - « Comment croyez-vous que ces obstacles pourraient être contournés ? »
 - « Comment la SADC pourrait-elle vous supporter pour contourner ces obstacles ? »

5. Discussion au sujet des options d'intervention de la SADC des Laurentides

- a) **Courroie de transmission** – Répertorier et diffuser l'information au sujet des moyens, des outils et des actions concrètes du DD en entreprise. Veille stratégique et service conseil pour les programmes et subventions disponibles.
- « Quel format vous serait le plus accessible ? » (Guide, dépliant, etc.)
 - « Quel canal de communication vous conviendrait ? » (courriels, 5à7 conférences, formations, etc.)
 - « Orienter l'information vers les entrepreneurs ou les employés ? »
- b) **Accompagnement technique et financier** – Fournir l'expertise technique pour identifier les alternatives et solutions. Supporter la préparation des demandes de financement des projets. Accompagner l'entreprise dans son positionnement marketing local, environnemental ou social. Promouvoir les efforts entrepris par les entrepreneurs. Offrir du financement aux projets DD en entreprise.
- c) **Club d'entrepreneurs / Maillage d'entreprises** – Créer des groupes d'entrepreneurs vivant des réalités similaires et animer leur processus de résolution collective des problèmes. Accompagner ces groupes dans la mise en œuvre des solutions (achat en gros de produits biodégradables ou d'appareils, partage de ressource-expert, écologie industrielle touristique, etc.). Favoriser l'achat local et maximiser les retombées locales (synergie).
- d) **Intervention structurale** – Participer à faire progresser la structure institutionnelle entourant le DD (service de collecte dans les ICI, desserte Internet HV, transport durable, etc.). Contribuer à la diversification économique et à l'harmonisation des usages. Valoriser le patrimoine artistique et culturel local (authentifier l'expérience touristique)

Étude réalisée pour :



1332 boul. Sainte-Adèle, # 230
Sainte-Adèle (Qc) J8B 2N5
1(888) 229-3001

Par :

Dominic Lapointe

Consultant en développement durable
Doctorant en développement régional, UQAR
dominic.lapointe@uqar.qc.ca
(418) 573-4390