

HEC MONTRÉAL

**Accompagner la transition durable des PME
québécoises : le rôle des consultants et leurs stratégies
discursives**

par
Merieme OUDRA

**Charlotte CLOUTIER
HEC Montréal
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Janvier 2025
© Merieme Oudra, 2025

Résumé

Dans le cadre de l'ambition du Québec de devenir un leader mondial de la transition vers une économie sobre en carbone d'ici 2050 (Gouvernement du Canada, 2022), cette étude interroge la manière dont les consultants, chargés d'accompagner les PME dans le contexte de mandat de conseil stratégique, sont susceptibles de soutenir leur transition au niveau organisationnel. En adoptant une approche d'analyse du discours, le présent mémoire examine comment ces consultants naviguent les attentes souvent floues et imprécises de ces clients, tout en cherchant à aligner leurs interventions avec les objectifs de durabilité. Les résultats révèlent des stratégies discursives diversifiées, déployées tout au long du mandat par les consultants pour structurer et orienter les décisions des PME vers des objectifs à fort impact. Cependant, bien que les consultants soient perçus comme des agents du changement (Gond et al., 2024), leur influence reste étroitement liée aux priorités et à la volonté d'action des PME, une dynamique que nous conceptualisons dans cette étude sous le terme « agent du changement contingent ». Par ailleurs, l'analyse du discours des consultants révèle qu'ils se perçoivent principalement comme des accompagnateurs et des guides, adoptant une posture surtout collaborative. Une posture qui représente un terrain fertile pour mobiliser des stratégies discursives qui correspondent parfaitement à leur rôle et qui renforcent leur capacité à soutenir les PME dans leur transition durable.

Mots clés : durabilité, PME, consultants, stratégies discursives, agent du changement contingent, structuration, influence

Méthodes de recherche : recherche qualitative, stratégie discursives, analyse du discours

Abstract

In the context of Quebec's ambition to become a world leader in the transition to a low-carbon economy by 2050 (Government of Canada, 2022), this study investigates how consultants, tasked with supporting SMEs in the context of strategic advisory mandates, are likely to support their transition at the organisational level. Adopting a discourse analysis approach, this report examines how these consultants navigate the often vague and imprecise expectations of their clients, while seeking to align their interventions with sustainability objectives. The findings reveal a variety of discursive strategies deployed throughout the consultancy's mandate to structure and steer SMEs' decisions towards high-impact objectives. However, although consultants are perceived as agents of change (Gond et al., 2024), their influence remains closely linked to the SMEs' priorities and willingness to act, a dynamic that we conceptualise in this study under the term “contingent agent of change”. Furthermore, analysis of the consultants' discourse reveals that they see themselves mainly as coaches and guides, adopting mainly a collaborative stance. This posture provides fertile ground for mobilising discursive strategies, which are fully aligned with their role and strengthen their ability to support SMEs in their sustainable transition.

Keywords: sustainability, SMEs, consultants, discursive strategies, agent of contingent change, structuring, influence

Research methods: qualitative research, discourse strategies, discourse analysis

Remerciements

« Rédiger 100 pages, ce n'est pas évident », voilà ce que mes collègues et amis m'ont souvent dit avant que je ne me lance dans cette aventure. Aujourd'hui, après huit mois de travail acharné, je réalise que cette expérience a dépassé de loin le cadre d'un simple exercice académique. Elle m'a offert une opportunité précieuse de me dépasser, d'apprendre et d'évoluer. À plus de 5000 kilomètres de mon pays natal, le Maroc, ce mémoire s'est révélé être un véritable point de bascule dans mon parcours, alliant mon bagage d'ingénieure à une passion grandissante pour la gestion.

Je souhaite tout d'abord dédier ce mémoire à la mémoire de mon père, mon idole. Il a toujours incarné pour moi un modèle d'intégrité, de sagesse et de résilience. Son exemple continue de m'accompagner dans chaque projet que j'entreprends, et sa mémoire reste une source inépuisable d'inspiration. Ce travail, fruit de nombreuses réflexions et efforts, lui est dédié avec tout mon amour et ma gratitude.

À ma mère, je tiens à exprimer mon infinie reconnaissance. Malgré les milliers de kilomètres qui nous séparent, elle a été une source constante de motivation, d'amour et de force. Sa foi en mes capacités, son soutien inébranlable et ses encouragements ont été pour moi une lumière dans les moments les plus exigeants de ce parcours. Je lui suis reconnaissante pour sa présence sans faille, qui a éclairé chacune de mes étapes.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à Mme Charlotte Cloutier, ma directrice de recherche, dont l'accompagnement a été une pierre angulaire de la réalisation de ce mémoire. Son expertise, sa rigueur et son esprit critique m'ont offert des perspectives enrichissantes qui ont profondément marqué mon travail. Je la remercie également de m'avoir permis de participer à son cours de recherche qualitative au niveau doctoral, qui a été une expérience marquante, un espace d'échange et de réflexion stimulant qui m'a aidé à clarifier mes idées et à donner plus de profondeur à ma démarche. Enfin, je tiens à remercier tous les participants et toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à cette aventure. À mes amis et collègues, dont les encouragements ont rythmé mon parcours, et à toutes les personnes qui m'ont soutenu, inspiré ou guidé, je vous adresse ma gratitude la plus sincère.

Introduction

Alors que les enjeux environnementaux deviennent de plus en plus urgents, la transition vers des pratiques durables est devenue une nécessité stratégique incontournable pour les entreprises, plutôt qu'une simple option (Rafi, 2022). Au Québec, les PME, qui forment le socle de l'économie régionale, sont confrontées à ce défi de manière particulièrement aiguë (Québec Net Positif, 2021). Elles se trouvent dans l'obligation de réconcilier leurs objectifs de viabilité économique avec des exigences de durabilité de plus en plus strictes.

Pour naviguer dans ce contexte complexe, les PME se tournent vers des consultants, dont le rôle dépasse largement le simple conseil technique, devenant ainsi un levier crucial pour la mise en œuvre de stratégies de transition durable. Cependant, malgré leur importance, le rôle des consultants dans ce processus, en particulier leur manière d'influencer les décisions stratégiques et d'articuler leur propre posture professionnelle, reste encore peu exploré. Cela soulève une question fondamentale : comment les consultants, engagés pour accompagner les PME québécoises dans leur transition vers des stratégies durables, gèrent-ils les attentes souvent imprécises de leurs clients et, à cet égard, quels discours tiennent-ils sur leur propre rôle dans ces processus ?

La littérature reconnaît les consultants comme des acteurs du changement (Van den Berg et al., 2019 ; Gond et al., 2024). Cependant, elle accorde encore peu d'attention à leur discours, bien qu'il constitue une composante essentielle de leur influence, leur métier reposant davantage sur la persuasion et l'accompagnement que sur une autorité décisionnelle directe. Cette lacune est particulièrement pertinente dans le domaine du développement durable, où les PME, souvent peu outillées pour naviguer dans des enjeux aussi complexes, sollicitent les consultants avec des ambitions générales, comme intégrer les principes de durabilité dans leur stratégie, mais rarement avec des attentes clairement définies. Cette absence de clarté pose des défis uniques en termes de gestion des attentes, de priorisation et de structuration des interventions.

S'inscrivant dans cette lacune, la présente étude mobilise une approche d'analyse critique du discours (Wodak, 2001) pour examiner deux dimensions complémentaires : les

stratégies discursives déployées pour transformer des attentes vagues en objectifs concrets, et le discours qu'ils portent sur leur propre rôle dans le cadre des mandats qui leur sont confiés. Cette double perspective permet non seulement d'interroger les pratiques discursives des consultants, mais également d'explorer les dynamiques relationnelles et de pouvoir qui façonnent leurs mandats.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence deux axes centraux. Premièrement, les consultants mobilisent deux types principaux de stratégies discursives : les stratégies de structuration et les stratégies d'influence, déployées conjointement tout au long du mandat. Les stratégies de structuration visent à organiser et prioriser les démarches de durabilité, tandis que les stratégies d'influence cherchent à mobiliser et engager les PME dans une transition durable en valorisant leur autonomie. Deuxièmement, le discours des consultants révèle deux dimensions interdépendantes de leur rôle : celui d'accompagnateur et celui de guide. Ces deux rôles, bien que distincts – l'un s'appuyant sur une approche participative et l'autre sur une orientation plus directive – se complètent et convergent dans une posture professionnelle intégrée.

À la lumière des résultats de cette étude, nous proposons de théoriser les consultants en durabilité comme des agents du changement contingents, un concept qui met en évidence la nature contextuelle et adaptable de leur influence. Contrairement à une vision uniforme ou prescriptive de leur rôle, cette théorisation souligne que l'impact des consultants dépend fortement du contexte spécifique dans lequel ils opèrent, des priorités stratégiques des PME et des dynamiques relationnelles propres à chaque mandat.

Table des matières

Résumé.....	3
Abstract.....	4
Remerciements.....	5
Introduction.....	6
Table des matières.....	8
Liste des tableaux et des figures	12
Chapitre 1 Revue de littérature	13
1.1. L'engagement du Québec envers la durabilité	14
1.1.1. Une vision durable : ambition stratégique du Québec	14
1.1.2. Les PME : acteurs centraux de la transition durable au Québec.....	15
1.1.3. Programmes de soutien gouvernemental pour les PME québécoises	16
1.1.4. Une transition durable à la traîne pour les PME québécoises.....	18
1.2. La durabilité dans le contexte organisationnel	19
1.2.1. Durabilité des entreprises : évolution des définitions académiques.....	19
1.2.2. Durabilité des entreprises : de la conceptualisation à l'intégration stratégique .	21
1.3. Avantages de l'intégration de la durabilité dans la stratégie de l'entreprise	23
1.3.1. La durabilité comme levier stratégique pour les entreprises.....	23
1.3.2. La durabilité comme levier stratégique pour les PME.....	26
1.4. Défis et complexités de l'intégration stratégique de la durabilité dans les PME.....	29
1.4.1. Contraintes liées aux caractéristiques organisationnelles	29
1.4.2. Développement durable : concept intrinsèquement complexe.....	31
1.4.3. Gérer les compromis : une clé pour surmonter la complexité	32
1.5. Vers une intégration stratégique de la durabilité au niveau des PME	34
1.5.1. Facteurs facilitant l'intégration stratégique de la durabilité.....	34
1.5.2. Cadres et modèles facilitant l'intégration stratégique de la durabilité.....	36

1.6.	Agents du changement en durabilité : une approche centrée sur les individus	39
1.6.1.	Archétypes des agents du changement :	40
1.6.2.	Les consultants comme agents du changement externe.....	42
1.7.	Question de recherche	43
Chapitre 2	Cadre conceptuel	46
2.1.	Contexte :	47
2.1.1.	Nature du mandat de consultation.....	47
2.1.2.	Niveau de maturité durable de la PME	47
2.2.	Stratégies discursives des consultants	49
2.3.	Défis inhérents aux mandats	50
Chapitre 3	Méthodologie de recherche	52
3.1.	Stratégie de recherche qualitative.....	52
3.2.	Données qualitatives.....	53
3.3.	Entrevues semi-dirigées.....	54
3.3.1.	Échantillon et recrutement des participants	54
3.3.2.	Guide d’entrevue semi-dirigée.....	56
3.4.	Entrevues informelles	57
3.5.	Analyse documentaire	58
3.6.	Processus analytique de codage.....	59
Chapitre 4	Résultats	62
4.1.	Typologies des mandats de consultation et nature des attentes	62
4.1.1.	Mandats pour l’instauration de pratiques durables	62
4.1.2.	Mandats de conseil stratégique	62
4.2.	Étapes clés d’un mandat stratégique en développement durable.....	63
4.2.1.	Formations	64
4.2.2.	Diagnostic	64
4.2.3.	Définition et priorisation des objectifs de durabilité.....	65

4.2.4.	Élaboration d'un plan d'action	65
4.2.5.	Déploiement du plan d'action	65
4.3.	Stratégies discursives pour transformer des attentes imprécises en objectifs.....	66
4.3.1.	Les stratégies discursives de structuration.....	66
4.3.1.1.	Stratégie de cadrage progressive	67
4.3.1.2.	Stratégie d'ancrage analytique	69
4.3.2.	Les stratégies discursives d'influence	72
4.3.2.1.	Stratégie de mobilisation	72
4.3.2.2.	Stratégie de personnalisation	74
4.4.	Discours des consultants sur leur propre rôle	78
4.4.1.	Consultant : Accompagnateur.....	78
4.4.2.	Consultant : Guide	79
4.4.2.1.	Validation stratégique et aiguillage	79
4.4.2.2.	Stimuler l'engagement et défier les limites	80
4.4.2.3.	Outillage de la PME	80
4.5.	Posture du consultant.....	82
Chapitre 5	Discussion	86
5.1.	Analyse et interprétation des résultats	86
5.1.1.	Réflexion sur la complémentarité des stratégies discursives	86
5.1.2.	Réflexion sur les limites des stratégies discursives	88
5.1.3.	Transition entre les objectifs de développement durable et l'action.....	89
5.1.4.	Posture collaborative : cohérence entre rôles et stratégies discursives	90
5.1.5.	Logique du compromis incarnée par les consultants	92
5.2.	Implications théoriques.....	93
5.2.1.	Consultants comme agents du changement contingents	93
5.2.2.	Réinterprétation du cadre conceptuel à la lumière des résultats	96
5.3.	Perspectives pour les consultants et les PME.....	99

5.4. Limites et avenues pour les recherches futures	101
Conclusion	104
Bibliographie.....	105
Annexe 1 : 1ère Version du Guide d’entrevue.....	112
Annexe 2 : 2 ^{ème} version du Guide d’entrevue	115
Annexe 3 : 3 ^{ème} version du Guide d’entrevue	118
Annexe 4 : Exemple de message envoyé aux participants.....	121

Liste des tableaux et des figures

TABLEAUX

- **Tableau 1** : Participants
- **Tableau 2** : Codes
- **Tableau 3** : Données qualitatives : Exemples de stratégies discursives de structuration
- **Tableau 4** : Données qualitatives : Exemples de stratégies discursives d'influence

FIGURES

- **Figure 1** : Cadre conceptuel
- **Figure 2** : Processus de codage
- **Figure 3** : Étapes clés d'un mandat de conseil stratégique en développement durable
- **Figure 4** : Articulation entre le discours des consultants sur leur rôle, les stratégies discursives et la transformation des attentes imprécises des PME en objectifs clairs
- **Figure 5** : Cadre conceptuel révisé (les modifications sont représentées en caractères gras)

Chapitre 1

Revue de littérature

La transition vers un développement durable est désormais une priorité stratégique, répondant à la fois aux pressions environnementales et sociales mondiales et à la nécessité d'assurer la résilience économique des entreprises (Groupe de la banque mondiale, 2021). Le Québec, engagé dans une démarche ambitieuse, s'appuie sur des cadres stratégiques innovants et des initiatives gouvernementales pour promouvoir une économie durable (Gouvernement du Québec, 2023). Cependant, l'intégration de ces principes au sein des PME, qui constituent l'épine dorsale de l'économie québécoise, demeure un défi de taille en raison de leurs contraintes organisationnelles, financières et humaines (Institut de la statistique du Québec, 2023). Face à ces obstacles, de plus en plus de PME se tournent vers des consultants externes pour les accompagner dans cette transition complexe.

Dans ce cadre, notre revue de littérature vise à explorer les multiples dimensions de cette situation. Elle débute par une contextualisation du cadre de recherche, en mettant l'accent sur les ambitions stratégiques du Québec en matière de durabilité et le rôle des PME dans cette transition. Ce point de départ permet de souligner l'importance de ces organisations dans l'atteinte des objectifs environnementaux, sociaux et économiques de la province.

Nous examinons ensuite le contexte organisationnel, en analysant la manière dont le concept de durabilité s'intègre au sein des entreprises. Cela inclut une exploration des définitions académiques de la durabilité et des différentes approches stratégiques pour sa mise en œuvre. Nous mettons également en lumière les avantages qu'elle peut offrir aux entreprises, en particulier aux PME, ainsi que les défis spécifiques qu'elles rencontrent, tels que les contraintes financières et organisationnelles.

La revue de littérature s'attarde ensuite sur les courants de recherche qui se sont penchés sur les mécanismes facilitant l'intégration de la durabilité, en identifiant les facteurs organisationnels déterminants ainsi que les cadres et modèles élaborés spécifiquement

pour répondre aux besoins des PME. Ces approches offrent des solutions pour surmonter les obstacles structurels et opérationnels auxquels ces entreprises sont confrontées.

Enfin, nous adoptons une perspective centrée sur l'humain pour analyser le rôle des acteurs du changement, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, tels que les dirigeants, les intrapreneurs et les consultants.

1.1. L'engagement du Québec envers la durabilité

Face à des enjeux environnementaux et sociaux de plus en plus pressants, le Québec affirme son engagement en faveur d'un développement durable conciliant croissance économique, préservation des écosystèmes et équité sociale (Gouvernement du Québec, 2023). Dans ce cadre, les PME, qui constituent le pilier de l'économie québécoise, occupent une position centrale dans la réalisation des objectifs de durabilité. Reconnaisant leur rôle stratégique, le gouvernement a instauré divers programmes pour soutenir ces entreprises dans leur transition durable (*Fonds Écoleader, Technoclimat, Ecoperformance*). Cependant, un écart significatif demeure entre les ambitions déclarées et leur mise en œuvre concrète, ce qui souligne la nécessité d'une analyse approfondie de la manière dont les PME appréhendent et intègrent la durabilité dans leurs processus organisationnels.

1.1.1. Une vision durable : ambition stratégique du Québec

Conscient de l'urgence climatique et de la nécessité de transformations structurelles profondes, le gouvernement québécois s'est aligné sur les principes globaux du développement durable (Gouvernement du Québec, 2021). Il a élaboré des politiques ambitieuses pour bâtir une économie et une société résilientes, capables de relever les défis contemporains tout en garantissant un avenir durable. Ces engagements se concrétisent à travers deux cadres stratégiques : la stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 (Gouvernement du Québec, 2023) et le plan pour une économie verte 2030 (Gouvernement du Québec, 2020).

La stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 vise à renforcer la résilience socio-économique du Québec. Elle privilégie une gestion optimisée des

ressources naturelles et une transition équitable vers des pratiques durables. Plusieurs axes d'intervention structurent cette démarche : la gouvernance collaborative, l'amélioration de la qualité de vie, la préservation de la biodiversité et la transition vers une économie sobre en carbone. Ces priorités reflètent une volonté d'intégrer les enjeux environnementaux dans toutes les décisions stratégiques, tout en soulignant l'importance de l'équité intergénérationnelle pour garantir un avenir pérenne.

Le plan pour une économie verte 2030 complète cette vision en servant de cadre stratégique pour la politique québécoise d'électrification et de lutte contre les changements climatiques. Il repose sur trois axes fondamentaux. Le premier cible une réduction des émissions de gaz à effet de serre avec des objectifs ambitieux (diminution de 37,5 % des émissions par rapport aux niveaux de 1990 d'ici 2030 ainsi que l'objectif d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050). Le deuxième axe met l'accent sur l'adaptation aux impacts des changements climatiques, tandis que le troisième soutient une transformation socio-économique durable. Ce plan est accompagné d'un mécanisme de mise en œuvre, actualisé chaque année sur une période de cinq ans. Cette approche adaptative permet au gouvernement d'ajuster ses actions, d'allouer des ressources budgétaires adéquates et de redéfinir ses objectifs en fonction des progrès réalisés, des dynamiques économiques, ainsi que des avancées scientifiques et technologiques (Gouvernement du Québec, 2024).

Ces cadres stratégiques soulignent la responsabilité collective des acteurs économiques et positionnent les PME comme des agents clés de la transition durable.

1.1.2. Les PME : acteurs centraux de la transition durable au Québec

Les PME, qui représentent près de 99 % des entreprises au Québec (Gouvernement du Canada, 2023), se situent à la croisée des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. En tant que pilier essentiel de l'économie provinciale, elles occupent une position stratégique pour réussir la transition durable du Québec.

Cependant, leur mobilisation est urgente, car malgré leur importance économique, les PME génèrent 80 % des impacts environnementaux négatifs et 60 % des déchets

commerciaux au Québec (REDD, 2012). Si l'impact individuel d'une PME est inférieur à celui d'une grande entreprise, leur effet collectif dépasse largement celui des grandes organisations, soulignant l'urgence de transformer leurs pratiques (Doucet, 2012).

Malgré ces défis environnementaux, les PME jouent un rôle fondamental dans l'économie québécoise, contribuant à 50 % du PIB entre 2016 et 2020 (Michaud, 2024) et réalisant plus de 60 % des dépenses en recherche et développement de la province. Leur capacité d'innovation, combinée à leur agilité, en fait des moteurs puissants pour développer des solutions technologiques et organisationnelles durables, renforçant ainsi la compétitivité et la résilience économique de la province.

En tant qu'acteurs profondément ancrés dans les communautés locales, les PME se distinguent également par leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des parties prenantes. Cette proximité favorise l'adoption de pratiques socialement responsables et le développement de solutions innovantes, adaptées aux réalités régionales. En tissant des liens solides avec les communautés et en influençant positivement leur environnement social et économique, les PME se positionnent comme des acteurs clés de la transformation socio-économique du Québec. (Michaud, 2024)

Leur position stratégique, conjuguée à leur contribution économique, à leur impact environnemental et à leur ancrage communautaire, en fait des catalyseurs incontournables de la transition durable. En alignant leurs pratiques sur les principes de durabilité, les PME peuvent non seulement améliorer leurs performances, mais également générer des effets multiplicateurs à l'échelle provinciale. Mobiliser ces entreprises est donc une nécessité pour accomplir une transformation socio-écologique d'envergure et maximiser les bénéfices en matière d'innovation, de résilience économique et de progrès social.

1.1.3. Programmes de soutien gouvernemental pour les PME québécoises

Le gouvernement du Québec reconnaît l'importance stratégique des PME pour la transition durable et leur développement économique. Il déploie une gamme complète de programmes et de ressources pour les accompagner face à leurs défis spécifiques. Ces initiatives visent à soutenir les PME dans des domaines clés, tels que le financement,

l'innovation, l'exportation, et le développement durable, tout en simplifiant les démarches administratives pour favoriser leur croissance et leur compétitivité.

En matière de financement, le gouvernement propose des prêts, des garanties de prêt et des subventions adaptées aux besoins des PME, notamment pour soutenir l'innovation et l'adoption de pratiques durables (Michaud, 2024). Par exemple, des programmes tels que Écoperformance, dans le cadre du Plan pour une Économie Verte 2030, et Technoclimat encouragent respectivement l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'innovation technologique grâce à un soutien financier et technique. Ces dispositifs contribuent à réduire les émissions de GES, à générer des économies d'énergie significatives et à moderniser les processus opérationnels des PME (Transition énergétique Québec, 2018).

Dans le domaine de l'innovation, des entités comme Investissement Québec et le Conseil National de Recherches Canada (CNRC) jouent un rôle crucial en offrant un financement ciblé et un accompagnement technique pour propulser les idées innovantes vers la commercialisation. Cette approche vise à renforcer la capacité des PME à innover tout en restant compétitives sur les marchés (Michaud, 2024).

L'accès aux marchés internationaux est également encouragé grâce à des initiatives telles qu'Export Québec et les services de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, qui soutiennent les PME via des conseils stratégiques, des missions commerciales et des formations. Ces efforts ouvrent de nouvelles opportunités à l'échelle mondiale, renforçant ainsi la portée et la viabilité des entreprises québécoises (Michaud, 2024).

De plus, le gouvernement s'attache à simplifier l'environnement réglementaire en réduisant la bureaucratie et en facilitant les démarches administratives nécessaires au développement des affaires. Cet allègement permet aux PME de concentrer leurs efforts sur leur expansion, leur innovation et l'adoption de pratiques écoresponsables. (Michaud, 2024).

Enfin, des programmes transversaux comme le Fonds Écoleader offrent un accompagnement stratégique et des subventions pour soutenir les entreprises, tous secteurs confondus, dans l'intégration de normes environnementales exigeantes et de

pratiques durables. Ces dispositifs encouragent une transformation organisationnelle alignée avec les objectifs de durabilité, consolidant ainsi le rôle des PME en tant qu'acteurs clés de la transition socio-écologique du Québec (Fonds Écoleader, 2019).

Ces initiatives globales démontrent l'engagement du gouvernement du Québec à soutenir les PME dans leurs efforts pour innover, croître, et contribuer activement à la transition durable, tout en renforçant leur résilience économique et sociale.

1.1.4. Une transition durable à la traîne pour les PME québécoises

Malgré les initiatives gouvernementales visant à soutenir la transition socio-écologique, les PME québécoises accusent un retard significatif dans l'adoption de pratiques durables. Selon le rapport d'enquête sur le développement durable, les pratiques écoresponsables et les technologies propres (Institut de la statistique du Québec, 2023), seulement 7,5 % des entreprises de cinq employés ou plus adoptent une démarche de développement durable intégrant la reddition de comptes et les trois dimensions essentielles : économique, sociale et environnementale.

Le baromètre de la transition des entreprises (Québec Net Positif, 2023) met en évidence l'ampleur du défi. Avec un indice de transition moyen de seulement 32,4 sur 100, les entreprises québécoises montrent qu'elles mettent en œuvre moins d'un tiers des actions nécessaires pour intégrer pleinement la durabilité dans leurs opérations, leurs chaînes de valeur et leurs cultures organisationnelles. L'étude révèle aussi des disparités significatives : tandis que seulement 7 % des entreprises obtiennent un score supérieur à 71, 35 % affichent un indice inférieur à 20, témoignant d'une progression inégale et préoccupante en matière de transition durable.

Par ailleurs, le portrait de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable (Labelle, 2021) met en lumière une adoption disparate des trois dimensions du développement durable. Les pratiques environnementales obtiennent un score moyen de 2,3/5, reflétant leur faible mise en œuvre, et celles liées à l'économie circulaire enregistrent le score le plus bas, avec une moyenne de seulement 1,95/5. En revanche, les pratiques de gestion durable du personnel sont davantage développées, atteignant une

moyenne de 3,31/5, tandis que l'implication communautaire demeure occasionnelle, avec un score moyen de 2,91/5. Ces résultats traduisent une priorisation marquée des enjeux sociaux, en particulier ceux liés à la gestion des employés, au détriment des dimensions environnementales et communautaires.

Ces constats soulignent une adoption inégale de la durabilité par les PME québécoises, à la fois dans l'ampleur des actions entreprises et dans l'intégration des trois dimensions fondamentales du développement durable, économique, sociale et environnementale.

1.2. La durabilité dans le contexte organisationnel

Le décalage entre les ambitions stratégiques de durabilité du Québec et la réalité des PME met en évidence la nécessité d'une réflexion approfondie sur la manière dont la durabilité est perçue, interprétée et mise en œuvre au sein des organisations. Bien que la durabilité soit souvent considérée comme un concept normatif visant à guider les entreprises vers une responsabilité sociale et environnementale accrue, sa mise en pratique demeure fragmentée et inégale.

Cette section explore l'évolution du concept de durabilité des entreprises dans la littérature académique, qui s'est développé en un cadre stratégique intégrant les dimensions économiques, environnementales et sociales.

1.2.1. Durabilité des entreprises : évolution des définitions académiques

Le concept de durabilité des entreprises dans la littérature académique reflète une compréhension multidimensionnelle du rôle des entreprises dans la résolution des défis environnementaux et sociaux. Initialement, la durabilité était largement associée à la gestion environnementale, mettant l'accent sur la réduction des impacts écologiques, la conformité aux réglementations et la gestion responsable des ressources naturelles vis-à-vis de l'épuisement des ressources naturelles et de la dégradation de l'environnement (Gladwin et al., 1995 ; Shrivastava, 1995).

Progressivement, cette approche s'est enrichie avec l'adoption du concept de développement durable défini par la Commission Brundtland (WCED, 1987), qui met en

avant la nécessité de satisfaire les "besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". Dans le contexte organisationnel, cette définition a été élargie pour inclure les parties prenantes futures, soulignant la responsabilité des entreprises envers un ensemble plus vaste d'acteurs.

Elkington (1997) a apporté une contribution majeure à cette réflexion en introduisant le concept des "trois P" (profit, planète et personnes), qui établit un équilibre entre les dimensions économique, environnementale et sociale. Avec cette contribution, la durabilité d'entreprise s'est affirmée comme une stratégie globale, alliant responsabilités économiques et sociales à une gestion proactive des enjeux environnementaux. Ainsi, la durabilité n'est plus perçue comme un simple impératif écologique, mais comme une vision holistique permettant aux entreprises d'articuler leurs objectifs économiques, sociaux et éthiques dans une perspective de long terme.

Les définitions de la durabilité des entreprises se sont progressivement élargies pour adopter une perspective systémique, reconnaissant que les organisations fonctionnent au sein d'écosystèmes sociaux et environnementaux complexes. Les chercheurs ont ainsi mis en lumière l'interdépendance entre les pratiques des entreprises et les enjeux mondiaux, tels que le changement climatique et les inégalités sociales, en insistant sur le fait que la durabilité dépasse les seules pratiques internes, elle implique également une contribution active des entreprises au bien-être sociétal et à la résolution des grands défis planétaires (Bansal, 2005 ; Hart et al., 2003).

La littérature contemporaine met un accent accru sur la résilience et la création de valeur à long terme comme éléments fondamentaux de la durabilité des entreprises. Cette orientation est renforcée par la montée en puissance du *Reporting intégré* et des cadres ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), qui visent à offrir aux parties prenantes une évaluation globale des performances des entreprises au-delà des indicateurs purement financiers (Eccles et al., 2014). En intégrant la durabilité dans la gouvernance, la gestion des risques et les stratégies de performance financière, elle est désormais perçue comme un levier stratégique. Elle dépasse ainsi le statut d'exigence de conformité ou d'initiative ponctuelle (Dyllick et Muff, 2016).

Ainsi, l'évolution des concepts académiques de la durabilité traduit un passage d'une vision centrée sur la protection environnementale à un cadre multidimensionnel. Celui-ci valorise la création de synergies entre la performance économique, les responsabilités sociales et les impératifs environnementaux. Ce changement de paradigme illustre une prise de conscience croissante de l'interconnexion entre les systèmes économiques, environnementaux et sociaux, tout en affirmant le rôle clé des entreprises dans la réalisation des objectifs globaux de développement durable.

1.2.2. Durabilité des entreprises : de la conceptualisation à l'intégration stratégique

Bien que l'évolution de la définition du développement durable constitue une orientation normative et éthique, elle ne propose pas de directives précises quant aux stratégies ou actions concrètes à adopter pour atteindre ces objectifs. Si les bases théoriques posées par ces définitions ont permis de structurer le concept, la recherche contemporaine insiste sur la nécessité d'intégrer la durabilité au cœur de la stratégie d'entreprise pour qu'elle devienne un véritable levier de performance. (Engert et al.,2016 ; Dyllick et Horckets,2002 ; Pazienza et al.,2022 ; Bansal et DesJardine,2014)

Pour rendre opérationnelles ces bases théoriques, il est essentiel d'appréhender les trois dimensions fondamentales de la durabilité en entreprise : économique, environnementale et sociale. Dyllick et Horckets (2002) décrivent la durabilité économique comme une quête de rentabilité à long terme sans surconsommation des ressources naturelles ou humaines. La durabilité environnementale, quant à elle, vise à minimiser l'impact écologique des activités des entreprises, tandis que la durabilité sociale met l'accent sur la création de valeur partagée en respectant les normes éthiques et sociales. Ces trois dimensions, loin d'être indépendantes, s'interconnectent dans une vision stratégique qui transforme la durabilité en un levier central de transformation et d'innovation organisationnelle, plutôt qu'en une simple contrainte externe.

Toutefois, bien que ces dimensions offrent une vision intégrée de la durabilité, leur traduction en actions concrètes demeure un défi majeur pour les organisations. Engert et al. (2016) révèlent que les initiatives de durabilité, lorsqu'elles sont mises en œuvre de

manière fragmentée - par exemple, via la comptabilité des coûts environnementaux ou la rédaction de rapports de durabilité - souffrent souvent d'un manque de cohérence stratégique. Ce défaut d'alignement limite leur portée et leur efficacité, réduisant leur impact sur la performance globale de l'entreprise. Ces auteurs insistent sur la nécessité de coordonner les objectifs stratégiques avec la culture organisationnelle et les processus opérationnels pour garantir une intégration réussie de la durabilité au cœur de la stratégie.

Bansal et DesJardine (2014) enrichissent cette réflexion en introduisant la notion d'orientation temporelle dans les stratégies de durabilité. Pour ces auteurs, la durabilité ne doit pas être perçue comme une réponse ponctuelle à des pressions économiques, mais comme un investissement à long terme. Cette perspective temporelle offre aux entreprises l'opportunité de renforcer leur résilience organisationnelle tout en transformant la durabilité en une source d'avantages concurrentiels et d'opportunités stratégiques. Dyllick et Horckets (2002) rejoignent cette analyse en critiquant les approches centrées sur les profits à court terme, qui vont à l'encontre de l'essence même de la durabilité, laquelle vise à équilibrer les besoins actuels avec ceux des générations futures.

Alors que l'orientation temporelle souligne l'importance d'une vision à long terme, l'adoption de cadres pratiques et fonctionnels se révèle importante pour combler l'écart entre théorie et application. Pazienza et al. (2022) soulignent le rôle de ces cadres pour réduire l'écart entre les ambitions théoriques et la mise en œuvre concrète de la durabilité en entreprise. Ces modèles pragmatiques offrent une traduction opérationnelle des principes de durabilité en priorités stratégiques et en actions concrètes, adaptables aux activités quotidiennes de l'entreprise. Contrairement aux approches purement conceptuelles, ces modèles orientés vers l'action permettent aux entreprises de structurer et de hiérarchiser leurs engagements en matière de durabilité, facilitant ainsi leur transformation en résultats tangibles et mesurables.

Au-delà de l'intégration stratégique et dans une perspective systémique, Bocken et al. (2013) introduisent les modèles d'affaires durables, qui appellent à une refonte des paradigmes économiques traditionnels. Ces modèles dépassent des ajustements ponctuels et cherchent à intégrer des pratiques qui génèrent simultanément de la valeur économique,

sociale et environnementale. En revisitant leurs chaînes de valeur, produits et services, les entreprises peuvent maximiser leur résilience tout en contribuant aux défis globaux de durabilité. Cette approche systémique favorise une transformation en profondeur qui dépasse les simples objectifs économiques pour répondre aux impératifs sociétaux et environnementaux.

Malgré leurs différences, ces approches convergent vers une conclusion essentielle : la durabilité, pour être efficace, doit être intégrée de manière stratégique et systémique à la gestion des entreprises. En unifiant les perspectives temporelles, pratiques et systémiques, elle devient un levier de transformation organisationnelle et sociétale.

1.3. Avantages de l'intégration de la durabilité dans la stratégie de l'entreprise

L'intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise ne se limite pas à offrir des bénéfices pour la société et l'environnement, mais constitue également un levier pour renforcer la performance organisationnelle à différents niveaux. Les recherches soulignent les avantages concrets d'une stratégie de durabilité qui dépasse les simples obligations réglementaires ou démarches de conformité formelle, pour devenir un moteur de création de valeur durable. Dans cette section, les bénéfices globaux de la durabilité pour les entreprises seront explorés avant d'aborder les avantages spécifiques qu'elle offre aux PME, en tenant compte de leurs particularités.

1.3.1. La durabilité comme levier stratégique pour les entreprises

En intégrant les principes de durabilité dans leur stratégie, les entreprises peuvent améliorer leur performance économique, leur réputation, et leur attractivité auprès des parties prenantes. Les recherches mettent en lumière divers avantages interconnectés : une meilleure rentabilité à long terme (Salzmann et al., 2005, Clarkson et al., 2008 ; King et J. Lenox., 2001 ; Orlitzky et al., 2003) un positionnement favorable sur le marché (Gómez-Trujillo et al., 2020; Martínez et Rodríguez Del Bosque, 2014), ainsi qu'une capacité à attirer et retenir les talents (Anand et al., 2023; Ruiz-Palomino et al., 2021).

- **Durabilité d'entreprise : levier de performance financière**

Le concept de business case, introduit par Salzmänn et al. (2005), propose une approche stratégique et orientée vers le profit pour répondre aux défis environnementaux et sociaux associés aux activités principales et secondaires des entreprises. Dans cette perspective, plusieurs chercheurs ont examiné la relation entre performance environnementale et performance financière. Une vaste littérature empirique (Clarkson et al., 2008 ; King et Lenox, 2001 ; Orlitzky et al., 2003) met en évidence une corrélation positive entre ces deux dimensions, soutenant ainsi le modèle dit « gagnant-gagnant ». Les entreprises qui adoptent des initiatives telles que l'efficacité des ressources ou la réduction des déchets peuvent tirer plusieurs avantages stratégiques. Ces initiatives permettent non seulement de réduire les coûts opérationnels par l'optimisation des processus, mais aussi de renforcer la différenciation sur le marché en attirant une clientèle de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux.

Cependant, ces bénéfices se manifestent principalement sur le long terme, ce qui pose un défi pour les entreprises aux ressources limitées ou pressées par des objectifs à court terme. Salzmänn et al. (2005) avertissent également que le business case ne constitue pas une solution universelle applicable à toutes les entreprises ou à tous les secteurs. Au contraire, il nécessite une adaptation minutieuse aux spécificités organisationnelles et sectorielles pour maximiser son impact. Cette approche souligne ainsi l'importance d'une analyse contextuelle approfondie pour intégrer efficacement les enjeux de durabilité dans les stratégies d'entreprise.

- **Durabilité d'entreprise : levier de réputation et d'attractivité**

La durabilité, en tant que levier stratégique, joue un rôle essentiel dans le renforcement de la réputation et de l'image de marque des entreprises, ce qui leur confère un avantage compétitif clé. En intégrant des pratiques durables dans leurs opérations, les organisations démontrent un engagement éthique et environnemental qui répond aux attentes croissantes des parties prenantes. Cela leur permet de renforcer leur crédibilité,

d'améliorer leur différenciation sur le marché et de se positionner comme des leaders responsables dans leur secteur.

Selon Martínez et Rodríguez del Bosque (2014), la durabilité, avec ses dimensions économique, environnementale et sociale, influence positivement la perception des parties prenantes et contribue significativement à l'amélioration de la réputation corporative. Les entreprises qui adoptent des initiatives durables gagnent la confiance des consommateurs et des investisseurs, en signalant clairement leur responsabilité et leur transparence. Ces effets sont particulièrement marqués dans les contextes où les attentes des consommateurs en matière d'éthique sont élevées, comme le soulignent Gómez-Trujillo et al. (2020).

En plus d'améliorer la confiance des parties prenantes, la durabilité protège contre les crises réputationnelles. En adoptant des certifications reconnues, telles que l'ISO 14001, ou des labels environnementaux, les entreprises limitent les risques associés à des scandales sociaux ou environnementaux. Ces pratiques non seulement renforcent leur résilience dans des contextes économiques et réglementaires incertains, mais elles participent également à la fidélisation des clients et à l'attraction d'investisseurs socialement responsables (Martínez et Rodríguez del Bosque, 2014).

Gómez-Trujillo et al. (2020) mettent également en évidence un cercle vertueux, une réputation renforcée grâce à des pratiques durables attire des parties prenantes plus engagées, telles que des consommateurs fidèles et des partenaires stratégiques. Ce soutien accru permet aux entreprises d'investir davantage dans des initiatives responsables, consolidant ainsi leur différenciation et leur légitimité au sein de leur écosystème. Cette dynamique, qui dépasse les simples enjeux concurrentiels, assoit la position de l'entreprise comme un acteur clé dans la transition vers une économie durable.

- **Durabilité d'entreprise : levier de rétention des talents**

Dans le prolongement de son impact sur la réputation des entreprises, la durabilité s'impose également comme un levier stratégique clé pour attirer et fidéliser les talents. En alignant leurs pratiques organisationnelles sur des valeurs éthiques, sociales et

environnementales, les entreprises favorisent la satisfaction des employés, leur engagement et réduisent les taux de rotation. Ces dynamiques renforcent non seulement la stabilité des équipes, mais aussi la productivité organisationnelle.

Ruiz-Palomino et al. (2021) mettent en évidence l'effet direct des pratiques éthiques associées aux efforts de durabilité sur le bien-être des employés. En se sentant valorisés et en percevant l'engagement éthique de leur organisation, les employés développent un sentiment d'appartenance et une loyauté accrue envers leur employeur. Une culture organisationnelle participative, soutenue par des objectifs de durabilité, joue également un rôle déterminant dans cet engagement renforcé. Lorsque les employés sont impliqués dans des processus décisionnels liés à la durabilité ou évalués sur la base d'objectifs durables, ils ressentent une connexion plus profonde avec leur rôle au sein de l'organisation.

Anand et al. (2023) élargissent cette analyse en soulignant l'importance des pratiques durables pour répondre aux attentes croissantes des employés en matière de responsabilité sociale et environnementale. Des initiatives concrètes, telles que la réduction de l'empreinte écologique, l'adoption d'énergies renouvelables ou encore la mise en place de politiques de travail flexibles, augmentent à la fois l'attractivité des entreprises et la fidélisation des talents. En créant un environnement de travail aligné sur les aspirations des employés, ces pratiques renforcent leur satisfaction et leur engagement tout en réduisant les coûts liés à la rotation du personnel, comme le recrutement et la formation. Elles contribuent également à l'amélioration de la productivité globale des organisations.

1.3.2. La durabilité comme levier stratégique pour les PME

Bien que les bénéfices de la durabilité concernent toutes les entreprises, ils revêtent une importance particulière pour les PME en raison de leurs caractéristiques organisationnelles uniques et de leur rôle central dans l'économie. De nombreuses études soulignent que, lorsqu'elle est intégrée de manière efficace, la durabilité se transforme en un levier stratégique, permettant aux PME d'améliorer leur attractivité auprès des investisseurs et des grandes entreprises (Moore et L. Manring, 2009; Franceschelli et al.,

2018), de renforcer leur résilience (Shields et Shelleman, 2015; Moore et L. Manring, 2009), et de créer des collaborations stratégiques entre PME (Moore et L. Manring, 2009).

- **Durabilité en PME : source d'attractivité pour les grandes entreprises et les investisseurs**

L'intégration de pratiques durables par les PME constitue un levier pour renforcer leur attractivité auprès des investisseurs et des grandes entreprises. Moore et L. Manring (2009) soulignent que les PME qui adoptent des pratiques de responsabilité sociale et environnementale parviennent à aligner leurs valeurs sur les attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité. Cet alignement est particulièrement recherché par les multinationales, qui privilégient des partenaires ou fournisseurs durables afin de consolider leurs chaînes de valeur, répondre aux exigences réglementaires et améliorer leur réputation. Ainsi, les PME se positionnent comme des acteurs stratégiques au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales, bénéficiant d'une visibilité accrue et de nouvelles opportunités de développement.

Par ailleurs, cette adoption de pratiques durables ouvre aux PME des perspectives financières élargies. Les investisseurs socialement responsables, de plus en plus nombreux, favorisent les entreprises qui démontrent un engagement concret envers la durabilité. Ce soutien facilite l'accès des PME à des financements à des conditions avantageuses, leur permettant d'allouer des ressources à des innovations ou à l'expansion de leurs activités. Franceschelli et al. (2018) mettent en avant que cette différenciation stratégique constitue un avantage concurrentiel significatif, positionnant les PME comme des acteurs fiables et alignés avec les attentes des marchés financiers.

En intégrant la durabilité dans leurs stratégies, les PME ne se contentent pas de répondre à une demande croissante de responsabilité, elles augmentent également leur capacité à collaborer avec des partenaires de grande envergure. Cette capacité renforce leur ancrage dans des dynamiques de marché globales, favorisant leur croissance et consolidant leur position dans un environnement concurrentiel où la durabilité devient un critère clé de

performance et de partenariat stratégique. Au-delà de ces avantages externes, la durabilité en PME offre plusieurs avantages internes.

- **Durabilité en PME : source de résilience et d'optimisation opérationnelle**

La durabilité joue également un rôle dans le renforcement de la résilience des PME face aux incertitudes du marché. Moore et L. Manring (2009) soulignent que des pratiques durables, comme l'optimisation des ressources ou la réduction des déchets, permettent de diminuer les coûts opérationnels. Ces gains d'efficacité sont particulièrement stratégiques pour des PME, souvent contraintes par des marges budgétaires étroites. Par exemple, l'adoption de technologies énergétiques efficaces ou de processus circulaires aide à protéger les PME contre les hausses imprévues des prix des matières premières ou les nouvelles régulations environnementales.

Shields et Shelleman (2015) renforce cette analyse en montrant que ces gains se traduisent par une amélioration de leur performance économique à long terme, rendant les PME mieux préparées à s'adapter aux évolutions des attentes sociétales et réglementaires. Au-delà de l'aspect financier, cette résilience s'étend également à leur capacité à maintenir leur compétitivité dans un environnement incertain tout en répondant aux pressions sociétales et environnementales. La durabilité devient ainsi un moyen de sécuriser leurs activités tout en favorisant une gestion proactive des risques.

- **Durabilité en PME : source de collaboration**

Un autre avantage clé de l'intégration de la durabilité est son rôle dans la création de collaborations stratégiques entre PME. Moore et L. Manring (2009) expliquent que ces alliances permettent aux PME de mutualiser leurs ressources et leurs connaissances pour accéder à des opportunités de marché plus vastes. Ces partenariats stratégiques facilitent également la réduction des coûts et renforcent l'innovation collective, créant un avantage compétitif face aux grandes entreprises.

Ces réseaux collaboratifs permettent également aux PME de répondre plus efficacement aux exigences de certification et réglementaires, augmentant leur crédibilité auprès des

clients et des investisseurs. En se positionnant comme des acteurs collectifs de la durabilité, les PME renforcent leur visibilité et gagnent en compétitivité. Cette approche collaborative montre que la durabilité dépasse les frontières organisationnelles pour devenir un levier de différenciation et de compétitivité collective.

Les travaux de Moore et L. Manring (2009), Shields et Shelleman (2015) et Franceschelli et al. (2018) convergent sur le fait que la durabilité offre aux PME des opportunités stratégiques significatives, allant de l'attractivité accrue pour les investisseurs à l'amélioration de leur résilience et compétitivité. Cependant, ces avantages ne se manifestent pas automatiquement ; ils demandent une intégration stratégique et réfléchie des pratiques durables, en prenant en compte les ressources limitées des PME et leur capacité d'adaptation.

1.4.Défis et complexités de l'intégration stratégique de la durabilité dans les PME

Bien que l'intégration de la durabilité au niveau stratégique présente de nombreux avantages et suscite un intérêt croissant parmi les PME, sa mise en œuvre demeure un défi majeur, amplifié par de multiples contraintes et complexités. Ces obstacles résultent en grande partie des caractéristiques organisationnelles propres aux PME (Gadenne et al., 2009; Bos-Brouwers, 2010; Brammer et al., 2011; Williams et Schaefer, 2012; Kearins et Springett, 2003; Perrini et al., 2007) et des dilemmes inhérents aux pratiques durables (Bansal et DesJardine.,2014 ; Hahn et al, 2010; Murillo et al, 2006).

1.4.1. Contraintes liées aux caractéristiques organisationnelles

- **Contraintes financières et humaines**

Les PME sont souvent confrontées à des limitations financières et en ressources humaines lorsqu'il s'agit d'adopter des pratiques durables. L'étude de Gadenne et al. (2009) montre que les budgets restreints et l'absence de personnel dédié à la durabilité rendent difficile pour les PME de prioriser et d'intégrer des pratiques durables, souvent perçues comme secondaires par rapport aux besoins opérationnels immédiats. Bos-Brouwers (2010) renforce cette idée en soulignant que les PME font face à des contraintes uniques en matière de finances et de personnel, ce qui limite leur capacité à innover ou à investir dans

la durabilité sans compromettre leurs opérations principales. De plus, Brammer et al. (2011) analysent les défis financiers que rencontrent les PME dans l'adoption de pratiques de gestion environnementale. Les auteurs notent que, sans budget pour des rôles spécialisés dans la durabilité, les PME peinent à répondre aux pressions internes et externes pour adopter des pratiques durables.

- **Culture organisationnelle et leadership :**

Dans le cadre des défis d'intégration de la durabilité, la culture organisationnelle et le leadership jouent un rôle central, particulièrement au sein des PME où ces dimensions influencent directement l'adhésion des employés et la mise en œuvre des pratiques durables.

Les PME font face à des obstacles importants dans la construction d'une culture organisationnelle favorable à la durabilité, notamment en raison des difficultés à engager les employés et à surmonter leur résistance au changement. Williams et Schaefer (2012) soulignent que l'adhésion des employés aux initiatives durables est souvent limitée dans ces entreprises, où la durabilité n'est pas toujours perçue comme une priorité ou une partie intégrante des responsabilités professionnelles. Cette réticence entrave l'adoption de pratiques durables, particulièrement dans les PME dépourvues de structures formelles pour accompagner les changements organisationnels.

Dans cette perspective, Kearins et Springett (2003) expliquent que l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les PME implique souvent une transformation culturelle. Celle-ci est parfois perçue par les employés comme une charge additionnelle, rendant encore plus difficile leur implication. Les auteurs mettent également en avant l'influence déterminante du leadership, dans les PME, la vision et les attitudes du dirigeant façonnent directement la culture organisationnelle et l'engagement des employés envers la durabilité. Contrairement aux grandes entreprises, où des systèmes structurés encadrent ces initiatives, les petites entreprises s'appuient principalement sur la volonté personnelle de leurs dirigeants.

Perrini et al. (2007) mettent également en évidence l'impact négatif d'un désalignement entre les objectifs de durabilité et les rôles individuels des employés. Lorsque ces derniers ne perçoivent pas la durabilité comme une composante centrale de leurs fonctions, les initiatives échouent souvent à s'inscrire dans les pratiques quotidiennes, ce qui limite leur portée et leur efficacité.

Ces travaux démontrent que l'intégration de la durabilité dans les PME ne se heurte pas seulement à des obstacles structurels, mais également à des défis humains et culturels. Sans un leadership fort et une culture organisationnelle adaptée, la durabilité reste une aspiration distante, difficilement traduisible en actions concrètes.

1.4.2. Développement durable : concept intrinsèquement complexe

Dans le contexte des PME, l'intégration du développement durable dépasse la simple résolution de défis structurels ou culturels. Elle implique une gestion simultanée d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux, souvent difficiles à concilier. Cette complexité stratégique requiert une vision à long terme, tout en étant confrontée aux pressions opérationnelles et financières du court terme.

Un des principaux défis réside dans la tension entre les besoins financiers immédiats et les investissements nécessaires à la transition durable. Les PME, qui disposent généralement de ressources financières limitées, doivent maintenir leur rentabilité pour assurer leur pérennité, ce qui complique l'allocation de fonds à des initiatives dont les bénéfices ne se manifestent que sur le long terme. Bansal et DesJardine (2014) soulignent que l'adoption de pratiques durables peut engendrer des coûts supplémentaires susceptibles d'affecter la compétitivité des entreprises, en particulier dans des secteurs où les marges sont étroites. Cette contrainte pousse souvent les PME à prioriser des actions à court terme, retardant leur engagement dans des démarches de durabilité plus ambitieuses.

Un autre défi découle de la nécessité d'équilibrer les trois dimensions du développement durable – économique, environnementale et sociale – de manière cohérente. Certaines initiatives environnementales ou sociales, bien qu'efficaces sur un plan spécifique,

peuvent impliquer des compromis économiques qui complexifient la prise de décision. Hahn et al. (2010) mettent en évidence que ces arbitrages sont particulièrement fréquents dans les PME, où les ressources limitées amplifient les dilemmes entre maximisation des bénéfices à court terme et engagement durable.

Par ailleurs, les PME doivent composer avec des attentes variées et parfois contradictoires de la part de leurs parties prenantes. Les consommateurs, par exemple, exigent des produits plus responsables, mais cherchent simultanément à obtenir des prix compétitifs. Les investisseurs, de leur côté, privilégient la rentabilité tout en accordant une attention accrue à la performance sociale et environnementale. Ces pressions multiples rendent la prise de décision stratégique d'autant plus complexe, en particulier pour des organisations qui opèrent dans des environnements hautement concurrentiels (Murillo et al., 2006).

À cette complexité s'ajoutent les incertitudes liées aux cadres réglementaires et aux évolutions technologiques. Les PME, souvent moins bien équipées que les grandes entreprises pour surveiller et anticiper ces changements, doivent adapter leurs pratiques à des exigences légales et normatives en constante évolution. Ces ajustements peuvent être coûteux et chronophages, tout en introduisant un niveau supplémentaire d'incertitude quant à leur conformité future.

Ainsi, le développement durable, loin d'être une simple direction stratégique, se révèle être un processus profondément complexe, exigeant des PME une capacité à naviguer entre tensions, compromis et priorités.

1.4.3. Gérer les compromis : une clé pour surmonter la complexité

Dans le cadre de la complexité stratégique du développement durable décrite précédemment, la notion de compromis émerge comme une caractéristique centrale des démarches durables, en particulier pour les PME québécoises. Les arbitrages entre objectifs économiques, environnementaux et sociaux ne sont pas de simples obstacles, mais des réalités à gérer activement. Ces compromis reflètent les tensions structurelles et opérationnelles propres aux PME, et leur reconnaissance explicite peut guider des décisions mieux informées.

Hahn et al. (2010) critiquent la vision idéaliste selon laquelle les trois dimensions du développement durable peuvent être simultanément conciliées sans tensions. Leur analyse montre que, dans de nombreux cas, des gains dans une dimension – par exemple, des bénéfices environnementaux – impliquent des pertes dans une autre, comme la rentabilité économique. Ce constat est particulièrement pertinent pour les PME, où les ressources limitées amplifient les dilemmes. Intégrer ces compromis dans les réflexions stratégiques permet de dépasser les solutions simplistes et de mieux aligner les priorités opérationnelles avec les objectifs durables.

Dans cette perspective, Coffman et Umemoto (2010) mettent en avant un élément clé : la manière dont les compromis sont cadrés. Cela influence significativement la prise de décision. Leur analyse du plan Hawaii 2050 révèle que l'utilisation du cadre de la triple-bottom-line (TBL), bien qu'utile pour structurer les débats, peut exacerber les tensions entre priorités économiques et environnementales. En polarisant les parties prenantes autour de choix perçus comme conflictuels, ce cadrage limite la recherche de solutions intégratives. Dans le contexte des PME québécoises, ces observations soulignent l'importance pour les consultants et les dirigeants de privilégier des cadres collaboratifs, capables d'atténuer les conflits entre intérêts divergents et de favoriser la recherche de synergies.

Dans un effort pour dépasser ces tensions, Haffar et Searcy (2015) proposent une approche plus pragmatique. Ils suggèrent de classer et de hiérarchiser les compromis afin d'identifier des opportunités de création de valeur. Selon eux, certains compromis, lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent être transformés en synergies. Par exemple, des investissements dans la prévention de la pollution ou dans des pratiques responsables peuvent non seulement améliorer la performance environnementale, mais aussi générer des bénéfices indirects, comme une meilleure réputation ou une fidélisation accrue des clients, tout en renforçant la compétitivité à long terme.

Ces perspectives soulignent l'inévitabilité des compromis tout en proposant des approches complémentaires pour les gérer. Hahn et al. (2010) insistent sur la nécessité de reconnaître ces compromis pour éviter les écueils des approches idéalisées. Coffman et Umemoto

(2010) soulignent l'importance du cadrage dans la gestion des tensions, tandis que Haffar et Searcy (2015) se concentrent sur les outils managériaux pour minimiser les pertes liées aux compromis et maximiser les gains.

Face à la complexité du développement durable pour les PME, la reconnaissance explicite et la gestion stratégique des compromis sont essentielles. En combinant des cadres analytiques clairs, une prise en compte des attentes des parties prenantes et des stratégies de transformation des compromis, les PME peuvent non seulement mieux intégrer la durabilité, mais aussi en faire un levier de performance à long terme. Cette approche sera approfondie dans la partie discussion pour explorer comment les consultants peuvent maximiser leur impact dans ce processus.

1.5.Vers une intégration stratégique de la durabilité au niveau des PME

Bien que la durabilité en entreprise présente des avantages significatifs pour les PME, sa mise en œuvre effective repose sur une intégration profonde au sein de leur stratégie organisationnelle. Toutefois, ce processus se heurte à de nombreux défis, notamment des contraintes financières, des arbitrages complexes entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux, ainsi que des pressions contradictoires des parties prenantes. Malgré ces obstacles, une telle transition demeure possible grâce à l'identification de leviers stratégiques et de cadres adaptés. De nombreux chercheurs ont exploré les facteurs, contextes et mécanismes susceptibles de faciliter cette intégration, offrant ainsi des perspectives essentielles pour guider les PME vers une adoption durable et cohérente. (Kasiri et Movassaghi, 2023 ; Troise et al., 2024 ; Moore et L. Manring 2009; Klewitz et al, 2014; Shields et Shelleman , 2015; Laurinkevičiūtė et Stasiškienė, 2011)

1.5.1. Facteurs facilitant l'intégration stratégique de la durabilité

L'intégration de la durabilité dans la stratégie des entreprises repose sur un ensemble de facteurs facilitateurs, qui varient selon les contextes et les approches. Les travaux de Troise et al. (2024) et de Kasiri et Movassaghi (2023) offrent des perspectives complémentaires sur ces mécanismes, en s'intéressant spécifiquement aux PME. Bien que les deux études s'accordent sur l'importance des facteurs intrinsèques et extrinsèques dans

l'adoption de pratiques durables, elles diffèrent quant à la pondération de ces éléments et les leviers prioritaires à activer pour maximiser leur efficacité.

Les deux recherches convergent sur le rôle fondamental des facteurs intrinsèques dans la transition vers la durabilité. Troise et al. (2024) mettent en avant l'ouverture à l'apprentissage, la capacité à explorer de nouvelles approches et un changement de mentalité des dirigeants comme des éléments essentiels. Ces facteurs permettent aux décideurs d'adopter une vision à long terme et de considérer la durabilité comme une priorité stratégique plutôt qu'un simple impératif économique. De manière similaire, Kasiri et Movassaghi (2023) soulignent que des dirigeants sensibilisés et éduqués à la durabilité sont davantage enclins à l'intégrer profondément dans leur stratégie. L'éducation, qu'elle soit formelle ou issue de l'exposition à des meilleures pratiques, renforce cette capacité, en transformant la durabilité en un élément central de la mission des PME, au-delà des simples pressions réglementaires ou des attentes des parties prenantes.

Un autre facteur intrinsèque mérite d'être souligné : la relative agilité organisationnelle des PME, qui constitue un atout unique dans leur transition vers des pratiques durables. Moore et L. Manring (2009) soulignent que cette flexibilité, caractérisée par des structures opérationnelles légères et adaptatives, permet aux PME de réagir rapidement aux changements disruptifs et aux nouvelles exigences. Contrairement aux grandes entreprises, souvent ralenties par des processus rigides et des modèles institutionnalisés, les PME peuvent expérimenter plus librement des solutions durables, les aligner sur leurs objectifs stratégiques et transformer cette capacité d'adaptation en avantage concurrentiel.

Sur le plan des facteurs extrinsèques, les deux études reconnaissent l'importance des pressions du marché, des incitations financières et des avancées technologiques. Selon Troise et al. (2024), les influences externes, telles que les attentes croissantes des clients pour des produits durables, les politiques publiques, ou encore les innovations technologiques, jouent un rôle déterminant dans l'adoption de modèles d'affaires durables. Ces éléments externes offrent aux PME des outils et des incitatifs qui les poussent à surmonter les obstacles liés aux coûts ou à l'incertitude. Kasiri et Movassaghi

(2023) partage cette perspective, mais insiste davantage sur l'importance des incitations financières et des réseaux de soutien, tels que les associations professionnelles, qui permettent aux PME de bénéficier d'un cadre collaboratif et de ressources adaptées.

Cependant, une divergence majeure réside dans la pondération de ces facteurs. Pour Troise et al. (2024), les facteurs internes et externes sont indissociables et s'influencent mutuellement, les PME ayant besoin d'un équilibre entre des motivations intrinsèques et des incitations externes pour évoluer vers des pratiques durables. À l'inverse, Kasiri et Movassaghi (2023) considèrent que les facteurs intrinsèques, comme la sensibilisation et les valeurs des dirigeants exercent une influence prédominante. Selon cette étude, le succès d'une stratégie durable repose avant tout sur l'engagement des dirigeants à voir la durabilité comme un levier stratégique aligné sur leurs priorités à long terme, indépendamment des pressions externes.

En combinant ces perspectives, il apparaît que l'intégration de la durabilité à la stratégie des PME nécessite une approche holistique, où les facteurs intrinsèques et extrinsèques se renforcent mutuellement. Les PME en phase initiale d'adoption peuvent bénéficier davantage d'incitations financières, de politiques publiques et d'innovations technologiques pour surmonter les barrières opérationnelles, tandis que celles plus avancées doivent renforcer l'éducation et les valeurs de leurs dirigeants pour transformer la durabilité en une véritable source de compétitivité.

1.5.2. Cadres et modèles facilitant l'intégration stratégique de la durabilité

Un autre courant de recherche s'est penché sur l'élaboration de cadres et d'outils spécialement conçus pour les besoins uniques des PME afin de faciliter une intégration progressive de la durabilité dans leur stratégie d'entreprise. Ces études s'accordent sur l'importance d'une intégration par étapes, permettant aux PME de concilier les objectifs de durabilité avec leurs contraintes opérationnelles et de ressources.

Parmi ces approches, l'innovation orientée vers la durabilité (IOD) proposée par Klewitz et al (2014) est conçue spécifiquement pour les PME en tenant compte de leurs besoins en innovation progressive. Ce cadre identifie trois principaux types d'innovations -

produit, procédé et organisationnelle - et encourage une intégration durable par des innovations incrémentales, de l'apprentissage organisationnel et une collaboration en réseau. En s'appuyant sur des innovations progressives plutôt que des transformations radicales, les PME peuvent surmonter leurs limitations de ressources tout en engageant des partenaires et des réseaux externes pour favoriser l'innovation durable. Ce modèle est particulièrement utile pour les PME dans les secteurs à forte intensité de ressources, où l'amélioration continue des processus contribue à réduire l'impact environnemental tout en optimisant l'efficacité.

Le cadre SWOT de durabilité proposé par Shields et Shelleman (2015) offre un autre outil pratique et accessible aux PME pour intégrer la durabilité dans leur stratégie. En adaptant le modèle SWOT classique, ce cadre permet aux PME d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces spécifiques à la durabilité de manière simple et flexible. Cette simplicité en fait un outil idéal pour les PME, qui peuvent ainsi aligner leurs initiatives de durabilité sur leurs capacités opérationnelles sans nécessiter de ressources supplémentaires ou d'expertise spécialisée. En intégrant la durabilité de façon progressive, les PME transforment cette démarche en une source de création de valeur et en un levier de compétitivité, plutôt qu'en une simple réponse aux exigences de conformité, soutenant leur résilience et leur avantage concurrentiel.

Le système de gestion durable développé par Laurinkevičiūtė et Stasiškienė (2011) propose aux PME un cadre structuré pour intégrer la durabilité dans leurs opérations en équilibrant les dimensions économiques, environnementales et sociales. Il combine la comptabilité de gestion durable, une méthode qui élargit la comptabilité traditionnelle en incluant les coûts environnementaux et sociaux tels que les déchets matériels, l'inefficacité énergétique et les problèmes de sécurité au travail, avec un indice composite de développement durable, qui utilise des indicateurs clés de performance dans les trois dimensions de la durabilité pour évaluer et suivre les progrès. En normalisant et en pondérant ces indicateurs, les PME peuvent générer un score global de durabilité pour orienter leurs améliorations. Le système de gestion durable développé inclut également un cadre d'évaluation Intégrée qui soutient la prise de décision en aidant les PME à identifier les défis liés à la durabilité, à développer des solutions à l'aide d'une analyse de

scénarios, puis à mettre en œuvre et à suivre les progrès réalisés. Validé par son application dans des PME lituaniennes, le modèle a démontré sa capacité à obtenir des gains d'efficacité mesurables, à réduire les coûts et à améliorer les résultats en matière de durabilité, en faisant une approche pratique pour les PME visant à aligner des pratiques durables sur des objectifs de rentabilité et de performance à long terme.

Ces cadres soulignent l'agilité organisationnelle comme un atout majeur des PME. Grâce à leur structure allégée, elles peuvent adopter une approche progressive et adaptative, en contraste avec les grandes entreprises souvent contraintes par des processus rigides. Cette flexibilité permet aux PME de réagir rapidement aux évolutions du marché et d'expérimenter des pratiques durables alignées sur leurs objectifs stratégiques. En intégrant la durabilité dès les premières étapes de leur développement, elles transforment plus aisément ces exigences en avantages concurrentiels dans des environnements dynamiques

Toutefois, bien que ces cadres soient conçus pour outiller les PME et faciliter leur transition vers des pratiques durables, il convient de s'interroger sur leur accessibilité et leur adoption effective par ces entreprises. Une question cruciale est de savoir si les PME sont suffisamment informées de l'existence de ces outils, notamment dans le contexte actuel marqué par les répercussions persistantes de la pandémie de COVID-19. Cette crise a exacerbé les contraintes auxquelles les PME sont confrontées, telles que des difficultés financières accrues, des interruptions de chaînes d'approvisionnement et une incertitude économique prolongée. Dans un tel environnement, l'accès à des cadres stratégiques et leur mise en œuvre peuvent ne pas figurer parmi les priorités immédiates des PME, qui sont souvent concentrées sur leur survie à court terme.

Par ailleurs, même si les PME sont conscientes de ces cadres, une autre problématique majeure réside dans leur capacité à les utiliser. Ces entreprises disposent généralement de ressources humaines limitées, avec des équipes de petite taille souvent surchargées, ce qui peut limiter leur aptitude à adopter et à adapter ces outils. En outre, les compétences nécessaires pour exploiter ces cadres, notamment en matière de gestion stratégique, de

durabilité et d'innovation, peuvent être insuffisantes dans les PME, qui manquent fréquemment de formation ou d'expertise spécialisée dans ces domaines.

Ces défis soulèvent également la question de l'accompagnement des PME dans leur démarche de durabilité. Un cadre, aussi bien conçu soit-il, peut rester sous-utilisé sans un soutien approprié. Cela souligne l'importance des mécanismes d'appui, tels que les formations, les programmes éducatifs ciblés, les réseaux de mentorat et les subventions, qui peuvent combler le fossé entre la disponibilité des outils et leur adoption. De plus, la simplification et la vulgarisation des cadres, pour les rendre plus accessibles et compréhensibles aux dirigeants de PME, peuvent également contribuer à leur intégration dans les pratiques organisationnelles.

1.6. Agents du changement en durabilité : une approche centrée sur les individus

Il apparaît clairement que les cadres et modèles élaborés pour accompagner la transition vers la durabilité, bien qu'importants, ne suffisent pas à garantir leur succès au sein des PME. Ce processus exige également une prise en compte approfondie des dynamiques humaines et sociales qui façonnent les comportements organisationnels. Dans cette optique, la recherche sur les micro-fondements individuels et le rôle des agents du changement offre un éclairage précieux. Cette approche met en exergue l'influence des acteurs du changement, tels que les dirigeants, les employés et les intrapreneurs, dont les valeurs, motivations et compétences jouent un rôle déterminant dans l'adoption des pratiques durables (Aguinis et Glavas, 2012 ; Gond et al., 2017). En dépassant le cadre des seuls défis structurels, cette perspective révèle que la transition vers la durabilité repose avant tout sur un processus social complexe, impliquant une interaction constante entre les individus et les dynamiques organisationnelles.

Van Poeck et al. (2017) soulignent que les agents du changement jouent un rôle crucial dans l'intégration des pratiques durables au sein des organisations, les définissant comme tout individu ou groupe d'individus essentiels à "l'initiation, la gestion ou la mise en œuvre du changement." Ces agents peuvent être internes, tels que les dirigeants ou les employés, ou externes, comme les consultants, les partenaires ou d'autres parties prenantes influentes. Schaltegger et al. (2023) conceptualisent les agents du changement comme des

acteurs clés au sein des organisations, capables de déclencher et de soutenir des transformations fondamentales orientées vers la durabilité. Contrairement à des employés ou managers simplement impliqués dans des initiatives environnementales ponctuelles, les agents du changement sont caractérisés par une volonté délibérée de conduire des changements profonds qui alignent les objectifs organisationnels sur les limites planétaires. Leur influence dépasse souvent le cadre organisationnel pour générer des impacts à l'échelle des marchés ou de la société.

1.6.1. Archétypes des agents du changement :

De nombreux chercheurs se sont penchés sur les typologies des agents du changement, en les classifiant selon divers critères. Schaltegger et al. (2023) proposent une approche particulièrement structurée, identifiant six archétypes d'agents du changement, fondés sur leurs rôles, leurs positions hiérarchiques et leurs contributions fonctionnelles au sein des organisations (*agents stratégiques, agents de soutien, agents opérationnels mainstream, agents fonctionnels, agents informels, agents de soutien externes*).

Les agents stratégiques, tels que les PDG, situés au sommet de la hiérarchie, influencent directement les politiques et les stratégies, mobilisant les ressources nécessaires pour intégrer la durabilité dans les priorités organisationnelles. Les agents de soutien internes occupent des fonctions spécialisées, comme les départements de durabilité, où ils coordonnent les efforts internes et assurent la communication stratégique, malgré leur autorité limitée. Les agents opérationnels mainstream, tels que les managers de production ou de logistique, traduisent les objectifs stratégiques en actions concrètes, intégrant la durabilité dans les processus quotidiens.

D'un point de vue plus technique, les agents fonctionnels, experts dans des domaines spécifiques comme la R&D ou les achats, appliquent leurs compétences pour améliorer les performances durables de leurs fonctions, par exemple via l'innovation ou l'éthique de l'approvisionnement. En parallèle, les agents informels, tels que les intrapreneurs sociaux ou activistes internes, agissent sans mandat explicite mais mobilisent leurs réseaux pour sensibiliser et initier des changements bottom-up. Enfin, les agents de

soutien externes, comme les consultants ou partenaires stratégiques, apportent une expertise extérieure et des outils adaptés pour faciliter les transitions, en bénéficiant d'une objectivité face aux contraintes internes.

Schaltegger et al. (2023) soulignent que les transformations durables nécessitent une mobilisation collective, où chaque type d'agent apporte une contribution complémentaire pour surmonter les résistances et intégrer la durabilité de manière systémique dans les organisations.

Buhr et al. (2023) proposent une approche transversale pour conceptualiser les agents de changement individuels dans les transformations durables, en se focalisant sur trois dimensions fondamentales : les croyances, les actions et les compétences. Ces agents se distinguent par des convictions personnelles profondes en faveur de la durabilité, alimentées par des valeurs éthiques et une vision à long terme. Ces croyances se traduisent en actions concrètes telles que la conception de projets novateurs, la mobilisation de collègues ou l'engagement actif des parties prenantes.

Les compétences identifiées comme essentielles incluent la pensée systémique, indispensable pour comprendre les interconnexions complexes entre les enjeux de durabilité ; les capacités interpersonnelles, nécessaires pour collaborer et influencer efficacement ; les compétences stratégiques, permettant de planifier des changements alignés sur les objectifs de durabilité ; et la résolution créative de problèmes, qui favorise des solutions innovantes face aux défis organisationnels.

Plutôt que de s'en tenir à une typologie rigide, Buhr et al. (2023) insistent sur la diversité des contextes dans lesquels ces agents opèrent, que ce soit au niveau individuel, organisationnel ou systémique. Cette perspective met en lumière l'adaptabilité comportementale des agents de changement, indépendamment de leur rôle hiérarchique, et enrichit la typologie proposée par Schaltegger et al. (2023). En combinant ces deux approches, il est possible d'obtenir une compréhension plus holistique des dynamiques de changement au sein des organisations, tout en tenant compte des contextes variés et des capacités adaptatives des acteurs impliqués.

1.6.2. Les consultants comme agents du changement externe

Dans le prolongement de cette analyse, plusieurs études identifient les consultants externes comme des acteurs clés dans la transition vers la durabilité au sein des entreprises (Van den Berg et al, 2019 ; Gond et al., 2024). Ces consultants jouent un rôle essentiel dans la coordination du processus d'intégration des pratiques durables, en plus de sélectionner les outils et les méthodes appropriés pour assurer une transition efficace (Witjes et al., 2017). Selon Lunenburg (2010), ces agents du changement externes bénéficient d'un avantage stratégique important, en étant extérieurs à l'organisation, ils ne sont pas soumis aux contraintes culturelles, politiques ou traditionnelles internes. Cette position privilégiée leur permet de faciliter l'adaptation organisationnelle de manière plus objective et efficace (Ginsberg et Abrahamson, 1991).

Cependant, l'étude de Harris et Crane (2002) met en lumière le fait que, bien que les agents du changement puissent jouer un rôle crucial dans l'intégration de la durabilité au sein des entreprises, leur succès dépend largement des ressources et du pouvoir dont ils disposent dans l'organisation. Selon ces auteurs, le contexte de pouvoir interne peut soit favoriser, soit limiter l'efficacité de leurs efforts. Ainsi, l'analyse approfondie de ce contexte organisationnel est essentielle pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et optimiser l'impact des agents du changement externes dans la promotion de pratiques durables auprès des organisations.

Dans le même courant d'analyse des acteurs du changement, Van den Berg et al (2019) mettent en évidence le rôle crucial des facteurs contextuels dans l'évaluation de l'efficacité de ces derniers dans le processus d'intégration de la durabilité au sein des entreprises. Ils soutiennent que le succès des agents du changement ne repose pas uniquement sur leurs caractéristiques individuelles ou leurs visions du monde, mais est fortement conditionné par le contexte organisationnel spécifique dans lequel ils évoluent. Ce contexte englobe non seulement des facteurs internes, tels que la structure, la culture et les stratégies de l'organisation, mais aussi des facteurs externes, comme les conditions du marché et les

environnements réglementaires. Par conséquent, ignorer ces dimensions contextuelles peut entraîner une compréhension incomplète ou biaisée de l'impact des agents du changement sur l'intégration des pratiques durables. Cela souligne l'importance d'une approche holistique, qui prend en compte à la fois les attributs des agents du changement et le cadre environnemental dans lequel ils exercent leur influence.

Les travaux plus récents de Gond et al (2024) se sont concentrés sur les consultants spécialisés en durabilité en tant qu'agents du changement. Ils soulignent que bien que ces consultants exercent une influence significative au niveau organisationnel, leur contribution reste souvent invisible au sein des entreprises. En effet, leur impact est fréquemment attribué aux initiatives de l'organisation elle-même, ce qui rend leur rôle crucial mais méconnu dans le processus de transition vers la durabilité. Ce paradoxe révèle une tension intrinsèque, car bien que ces consultants jouent un rôle crucial dans la création de marchés favorables à la durabilité (Brès et Gond, 2014), leur contribution au sein des organisations est parfois perçue comme restreinte. En effet, leur rôle comporte des nuances importantes. Bien qu'ils puissent légitimer et autonomiser les agents du changement internes, ils peuvent également les affaiblir en imposant des solutions standardisées ou en favorisant des pratiques de durabilité superficielles. Cette dualité souligne la complexité de leur influence dans le processus de transformation durable des organisations.

1.7.Question de recherche

La littérature met en lumière les défis structurels et organisationnels spécifiques auxquels les PME sont confrontées, et qui freinent leur transition vers des pratiques durables. Parmi ces obstacles figurent le manque de ressources humaines et financières, le désalignement entre la culture organisationnelle et la vision stratégique, ainsi qu'une réticence marquée au changement. Ces caractéristiques propres aux PME exacerbent également le paradoxe inhérent à la durabilité, où les exigences économiques, sociales et environnementales entrent souvent en conflit, rendant l'intégration stratégique complexe et incertaine.

En réponse à ces défis, un courant de recherche s'est orienté vers l'identification des facteurs facilitant l'intégration stratégique de la durabilité dans les PME. Ces travaux se concentrent sur le développement de cadres et de modèles adaptés, permettant aux PME d'intégrer progressivement des pratiques durables tout en conciliant leurs contraintes opérationnelles. Ces approches proposent des solutions pragmatiques et contextualisées pour aider les PME à aligner leurs pratiques sur leurs priorités stratégiques, renforçant ainsi leur résilience et leur compétitivité.

Au-delà des dynamiques organisationnelles internes, la littérature met également en évidence le rôle des agents du changement dans la transition durable des entreprises. Ces agents, qu'ils soient internes (dirigeants, employés, intrapreneurs) ou externes (consultants, partenaires), jouent un rôle déterminant dans l'initiation et la gestion du changement organisationnel. Les consultants, en particulier, sont souvent définis comme des acteurs stratégiques externes ayant une influence significative sur les entreprises. Grâce à leur expertise technique et leur capacité à naviguer dans des environnements complexes, ils facilitent l'adoption de pratiques durables alignées sur les priorités stratégiques des entreprises tout en contribuant à la création de valeur à long terme (Van den Berg et al., 2019 ; Gond et al., 2024).

Cependant, la littérature sur les agents du changement reste majoritairement axée sur les grandes entreprises, négligeant les spécificités organisationnelles des PME, telles que leur flexibilité, leur taille réduite et leur proximité avec les communautés locales. Ces caractéristiques distinctes nécessitent des approches adaptées, tant dans l'identification des défis que dans l'accompagnement stratégique. De plus, bien que la contribution théorique des consultants soit reconnue, peu d'études se penchent sur la manière dont ces professionnels gèrent les attentes souvent floues et imprécises des PME.

Le contexte québécois offre un cadre particulièrement pertinent pour approfondir cette réflexion. Un nombre croissant de PME québécoises font appel à des consultants en durabilité pour surmonter les défis spécifiques de leur transition écologique, soutenues notamment par des programmes tels que le Fonds Écoleader, qui facilite l'accès aux services de consultation (Québec Net Positif, 2021). Ces initiatives traduisent une volonté

accrue d'intégrer des pratiques durables dans les stratégies organisationnelles des PME, mais soulignent également l'importance de mieux comprendre le rôle des consultants dans cet accompagnement.

Ainsi, malgré des avancées significatives dans la compréhension du rôle des agents du changement, plusieurs lacunes subsistent dans l'étude du rôle stratégique des consultants dans le contexte des PME québécoises. Il est crucial d'examiner comment ces professionnels gèrent les spécificités organisationnelles des PME tout en répondant aux exigences complexes de la durabilité, et d'évaluer leur capacité à traduire les ambitions stratégiques en actions concrètes et adaptées. Une exploration approfondie de ces dynamiques est essentielle pour mieux saisir les interactions entre consultants et PME, et pour optimiser leur collaboration en faveur d'une transition durable réussie.

En étudiant : **« comment les consultants, engagés pour accompagner les PME québécoises dans leur transition vers des stratégies de développement durable, gèrent-ils les attentes souvent imprécises de leurs clients, et quel discours tiennent-ils sur leur propre rôle ? »**. Notre recherche vise à combler plusieurs lacunes dans la littérature. Apporter une nouvelle perspective sur le rôle des consultants en tant qu'agents du changement, particulièrement dans des contextes organisationnels complexes où les attentes ne sont pas toujours clairement définies. Elle éclaire les mécanismes par lesquels les consultants naviguent dans des environnements organisationnels contraints, tout en contribuant à la gestion des attentes et à la priorisation des actions durables. Cette compréhension est essentielle pour optimiser les interactions entre consultants et PME et maximiser l'efficacité des initiatives de durabilité.

Chapitre 2

Cadre conceptuel

Afin d'apporter une réponse à notre question de recherche, nous proposons un cadre conceptuel qui examine en profondeur les dynamiques entre trois variables clés dans les interactions entre consultants et PME souhaitant s'engager dans une démarche durable. Ce cadre vise à clarifier les mécanismes d'accompagnement des PME et les leviers susceptibles d'améliorer l'efficacité des démarches de durabilité.

Le modèle s'articule autour de trois dimensions principales : le contexte des mandats, les stratégies discursives des consultants, et les défis inhérents à ces collaborations. Ces dimensions permettent d'explorer comment les consultants adaptent leurs approches pour répondre aux spécificités des PME, caractérisées par des ressources limitées et des attentes souvent complexes.

Schéma du cadre conceptuel :

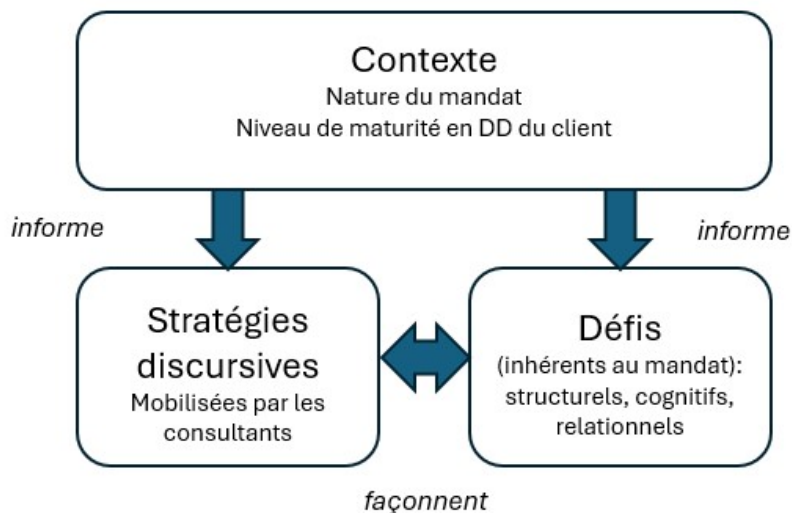


Figure 1 : Cadre conceptuel

2.1.Contexte :

La manière dont les consultants accompagnent les PME dans leur transition vers la durabilité ne peut être pleinement appréhendée sans tenir compte des dimensions contextuelles qui encadrent chaque mandat. Pour répondre à notre question de recherche, nous nous concentrons sur deux aspects contextuels : la nature du mandat et le niveau de maturité durable des PME.

2.1.1. Nature du mandat de consultation

La revue de la littérature souligne l'importance de la vision adoptée par une entreprise en matière de durabilité dans la définition de ses ambitions durables. Dans le cadre de notre étude, cette vision se reflète dans la nature même du mandat de consultation, qui peut traduire soit une ambition d'intégration stratégique à long terme, soit un besoin opérationnel plus ciblé, orienté vers la mise en œuvre de pratiques spécifiques. Nous supposons que cette différence de perspective influence directement la manière dont les PME sollicitent l'intervention de consultants pour les accompagner dans leur transition durable, tout en affectant la nature des défis auxquels les consultants peuvent être confrontés dans le cadre de leurs mandats et les stratégies discursives qu'ils mobilisent.

2.1.2. Niveau de maturité durable de la PME

Outre la nature du mandat, le niveau de maturité des PME en matière de durabilité constitue une autre dimension contextuelle clé. Les PME se caractérisent par des particularités organisationnelles qui influencent à la fois leur capacité à intégrer la durabilité et la nature des interventions requises par les consultants. D'un côté, leurs ressources limitées, qu'il s'agisse de budgets, d'effectifs ou d'expertise technique, réduisent leur capacité à s'engager dans des initiatives ambitieuses, nécessitant des approches pragmatiques et sur mesure. De l'autre, leur agilité organisationnelle, marquée par des structures flexibles et réactives, ouvre des opportunités pour coconstruire et expérimenter des solutions innovantes de manière itérative et rapide.

Cependant, leur niveau de maturité en matière de durabilité varie considérablement, et nous supposons que ce niveau conditionne non seulement la décision de la PME de solliciter ou non un accompagnement auprès de consultants, mais influence également leurs attentes et la nature de leurs interactions avec ces derniers.

La littérature met en lumière cette diversité en proposant différentes typologies. À titre d'exemple, le Baromètre de transition des entreprises (Québec Net Positif, 2023) identifie cinq persona représentant les entreprises, classées selon leur niveau d'engagement climatique :

- L'insouciant : Très petite entreprise sans connaissances ni actions en faveur de la durabilité, peu motivée à agir.
- L'immobile : Entreprise consciente de l'urgence climatique, mais freinée par un faible engagement et un manque de mesures concrètes.
- L'enthousiaste : Entreprise motivée et prête à agir, mais confrontée à un manque d'information pour structurer ses démarches.
- L'engagée : PME bien informée, mettant en œuvre des actions partielles sans disposer d'un inventaire exhaustif des GES.
- La visionnaire : Entreprise avancée intégrant pleinement la durabilité dans sa stratégie, avec des investissements technologiques et un suivi précis des GES.

Une autre étude : « Portrait de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable et La Boussole TD de la durabilité » (Labelle, 2021) propose une typologie différente, cette fois basée sur l'orientation entrepreneuriale et les valeurs des entreprises.

Bien que notre étude ne se concentre pas directement sur les profils des PME, nous les considérons comme un élément contextuel clé. Ces profils, représentant différents niveaux de maturité en matière de durabilité, sont susceptibles d'influencer de manière significative les stratégies discursives que les consultants choisissent de mobiliser. En effet, le degré d'engagement et de préparation des PME peut conditionner la manière dont

les consultants cadrent leurs interventions, ajustent leur discours et priorisent leurs actions.

Par ailleurs, ces profils jouent également un rôle dans la nature des défis qui émergent au cours du mandat, qu'il s'agisse de surmonter des résistances organisationnelles, de pallier un manque de ressources ou de répondre à des attentes mal définies. Par conséquent, intégrer cette dimension contextuelle est essentiel pour comprendre les dynamiques d'accompagnement et maximiser l'efficacité des interventions des consultants.

2.2.Stratégies discursives des consultants

L'analyse des stratégies discursives mobilisées par les consultants constitue une dimension essentielle pour mieux comprendre leur rôle dans l'accompagnement des PME vers la durabilité. Nous supposons que ces stratégies représentent des leviers clés par lesquels les consultants influencent la direction et l'intensité des actions entreprises. Dans un contexte où les PME font face à des défis organisationnels, les stratégies discursives pourraient structurer les discussions, prioriser les enjeux et orienter les décisions de manière cohérente avec les objectifs stratégiques globaux de ces organisations.

L'importance de cette variable résiderait également dans son rôle présumé dans l'établissement d'une collaboration efficace entre consultants et PME. Nous supposons que les stratégies discursives aident à aligner les visions des parties prenantes et à naviguer dans la complexité des mandats. Elles pourraient également jouer un rôle dans la gestion des attentes, l'ajustement des postures des consultants en fonction des besoins exprimés, et l'adaptation aux contraintes spécifiques des PME.

De plus, nous envisageons que ces stratégies discursives soient influencées par des éléments contextuels, tels que la nature du mandat (stratégique ou opérationnel) et les caractéristiques organisationnelles des PME. En retour, elles pourraient conditionner la capacité des consultants à instaurer une collaboration productive et à accompagner efficacement les entreprises dans leurs démarches de durabilité. En définitive, l'étude de ces stratégies discursives permettrait de mieux cerner les mécanismes d'intervention des consultants et leur potentielle contribution à la transformation organisationnelle des PME.

2.3.Défis inhérents aux mandats

Nous pensons que toute collaboration entre consultants et PME, particulièrement dans le cadre de projets liés à la durabilité, est par nature associée à des défis. Ces projets s'inscrivent dans un contexte où la durabilité constitue une problématique complexe, marquée par des interdépendances entre dimensions économiques, sociales et environnementales. Les défis émergent ainsi à l'intersection des spécificités organisationnelles des PME et des exigences propres aux mandats de consultation.

Le contexte dans lequel s'inscrit un mandat de consultation joue un rôle déterminant dans la nature et l'intensité des défis rencontrés. Il influence également les modalités selon lesquelles ces défis se manifestent au cours de la collaboration. Les ressources limitées, le niveau de maturité en durabilité sont autant de facteurs qui façonnent les dynamiques du mandat et conditionnent l'efficacité des interventions des consultants.

En outre, ces défis ne peuvent être envisagés de manière isolée. Ils interagissent avec d'autres dimensions du cadre conceptuel, notamment les stratégies discursives des consultants. Ces dernières sont souvent façonnées en réponse aux obstacles rencontrés, en structurant les priorités, en clarifiant les attentes et en rendant les concepts de durabilité plus accessibles afin de favoriser une collaboration productive. Cette interconnexion souligne la nécessité d'une approche intégrative pour comprendre l'impact des défis sur la dynamique des mandats et les ajustements nécessaires de la part des consultants.

Afin d'en faciliter l'analyse, nous regroupons ces défis en trois grandes catégories principales : structurels, cognitifs et relationnels.

- **Défis structurels**

Les défis structurels découlent des contraintes organisationnelles et matérielles des PME. Ces contraintes incluent des ressources limitées en termes de financement, d'effectifs ou de compétences techniques. De telles limitations peuvent freiner l'engagement des PME dans des initiatives ambitieuses et compliquer la mise en œuvre de solutions durables à long terme. Ces défis influencent la faisabilité des objectifs des mandats et imposent aux

consultants d'adopter des approches pragmatiques et adaptées aux capacités spécifiques des PME.

- **Défis cognitifs**

Les défis cognitifs concernent les perceptions, les connaissances et la compréhension des enjeux de durabilité par les acteurs impliqués. Une faible littératie en matière de durabilité ou une méconnaissance des bénéfices associés à l'adoption de pratiques durables peuvent limiter l'adhésion des PME aux recommandations des consultants ou engendrer des résistances. Ces défis nécessitent l'utilisation de stratégies discursives spécifiques, telles que la simplification des concepts complexes ou la mise en avant des bénéfices pratiques pour rendre les enjeux plus accessibles et motivants.

- **Défis relationnels**

Les défis relationnels se rapportent aux interactions entre les consultants et les PME, notamment dans la gestion des attentes, la coordination des parties prenantes et la résolution des tensions potentielles. Des attentes mal définies ou des visions divergentes entre les consultants et les PME peuvent entraver la construction d'une trajectoire commune et cohérente. Dans ce contexte, la capacité des consultants à instaurer une relation de confiance, à harmoniser les perspectives et à aligner les objectifs des différentes parties prenantes devient essentielle pour surmonter ces obstacles et maintenir une collaboration efficace.

Chapitre 3

Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative particulièrement appropriée pour analyser les phénomènes situés dans un contexte donné, soit, dans notre cas, les mandats de conseil stratégique en développement durable (Creswell, 2018). L'analyse du discours constitue le cœur de notre approche qualitative, permettant d'explorer les différentes stratégies discursives mobilisées par les consultants afin de traduire les attentes des PME en objectifs de durabilité aussi bien que l'analyse du discours que portent les consultants sur leur rôle auprès des PME. Cette double approche permet de relier les postures des consultants à leurs pratiques discursives, offrant une compréhension plus holistique de leur intervention.

3.1.Stratégie de recherche qualitative

En nous appuyant sur les travaux de Fairclough et Wodak (1997), qui conçoivent les discours comme des systèmes de savoirs enracinés dans les sciences humaines et orientant les technologies sociales et les mécanismes de pouvoir modernes, nous proposons d'étendre cette approche au domaine du conseil en durabilité.

Le métier de consultant, davantage axé sur l'influence que sur la prise de décision directe, se prête idéalement à une analyse discursive approfondie. Dans ce contexte, nous concevons le discours des consultants non seulement comme un ensemble de stratégies visant à promouvoir la durabilité, mais aussi comme un levier essentiel pour en renforcer la pertinence et clarifier ses implications pratiques pour les PME québécoises.

Notre étude, fondée sur la méthodologie d'analyse du discours, adopte deux approches complémentaires afin d'offrir une compréhension nuancée et approfondie des pratiques des consultants, en se concentrant sur le niveau d'analyse individuel, à savoir les consultants en tant qu'émetteurs de discours.

La première approche examine les stratégies discursives, qui constituent notre unité d'analyse, utilisées par les consultants pour traduire les attentes des PME en objectifs clairs, orientés vers la mise en œuvre d'actions durables. Il est essentiel de reconnaître que les consultants opèrent dans divers contextes au cours de leur mandat, contextes qui influencent et façonnent les stratégies discursives qu'ils déploient. Par conséquent, notre analyse se focalise également sur une clarification des phases clés d'un mandat, lesquelles constituent le cadre contextuel dans lequel ces stratégies sont élaborées. La seconde approche s'inspire de l'analyse critique du discours telle que définie par Wodak (2001), qui offre une méthode d'examen rigoureuse des discours en intégrant leur contexte social, historique et politique. Cette méthode permet de décomposer les discours en éléments constitutifs afin de révéler les relations de pouvoir, les idéologies et les structures sous-jacentes qui les façonnent. Nous appliquons cette approche pour explorer comment les consultants perçoivent et articulent, à travers leur discours, le rôle qu'ils jouent auprès des PME durant leur transition vers des pratiques durables.

3.2.Données qualitatives

Afin de mieux comprendre comment les stratégies discursives varient en fonction des situations et des attentes des clients, nous optons pour un échantillonnage par variation maximale (Patton, 2015). Cette méthode permet de capturer une diversité contextuelle en sélectionnant à la fois des cabinets de conseil spécialisés en durabilité et des cabinets de stratégie de taille moyenne, tous situés au Québec et travaillant avec des PME québécoises. Cette approche nous offre une perspective riche et variée sur les pratiques discursives et les stratégies adoptées dans différents environnements professionnels, ce qui renforce à la fois la profondeur et la fiabilité de notre analyse.

Nous avons basé notre démarche exclusivement sur des données qualitatives : des entrevues semi-dirigées, des entrevues informelles et une analyse documentaire, que nous détaillons dans ce qui suit.

3.3. Entrevues semi-dirigées

3.3.1. Échantillon et recrutement des participants

Les entrevues semi-dirigées, réalisées en présentiel ou à distance via Microsoft Teams, ont constitué le pivot de notre méthodologie de collecte de données qualitatives. Quatorze entretiens ont été menés sur deux périodes distinctes : une première phase entre juin et juillet, suivie d'une seconde phase entre septembre et décembre. Chaque entretien, d'une durée de 35 à 70 minutes, s'est appuyé sur un guide d'entrevue (Annexe), conçu pour maximiser la pertinence et la profondeur des informations recueillies.

Notre groupe d'échantillonnage est majoritairement composé de consultants, ainsi que de dirigeants qui ont exercé des fonctions de conseil ou possèdent une expérience dans ce domaine, et qui exercent actuellement leur activité professionnelle dans des cabinets-conseils spécialisés en développement durable ou en stratégie, établis au Québec. Ces cabinets se distinguent par une clientèle majoritairement composée de PME, un élément clé pour garantir la pertinence des données recueillies dans le cadre de cette étude. En complément, quelques consultants affiliés à des organismes à but non lucratif (OBNL) ont été inclus pour offrir une perspective additionnelle, bien que leur proportion soit nettement inférieure dans l'échantillon (deux parmi les quatorze).

Participant	Fonction	Organisation	Durée de l'entrevue
Consultant 1	Conseiller en développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	52 minutes
Consultant 2	Conseiller principal	Cabinet spécialisé en stratégie	35 minutes
Consultant 3	Conseillère principale en stratégie d'impact	Cabinet de conseil en développement durable	47 minutes
Consultant 4	Directeur (Consultant) développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	48 minutes
Consultant 5	Consultante en durabilité et en stratégie	Cabinet de conseil en développement durable	57 minutes
Consultant 6	Directrice et Co-initiatrice	OBNL	70 minutes

Consultant 7	Consultant en développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	56 minutes
Consultant 8	Consultant en management d'impact	Cabinet de conseil en stratégie	35 minutes
Consultant 9	Consultant en développement durable	OBNL	55 minutes
Consultant 10	Analyste en durabilité	Cabinet de conseil en développement durable	60 minutes
Consultant 11	Consultante en développement durable - B Corp	Cabinet de conseil en développement durable	60 minutes
Consultant 12	Ex- Consultante en développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	59 minutes
Consultant 13	Consultant en développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	43 minutes
Consultant 14	Consultante en développement durable	Cabinet de conseil en développement durable	35 minutes

Tableau 1 : Participants

Un critère de sélection important pour les participants est d'avoir au moins deux ans d'expérience dans le domaine du conseil en durabilité. Ce critère a été retenu afin de garantir que les répondants disposent d'une expertise approfondie et soient en mesure de fournir des observations riches et pertinentes sur les pratiques, défis et opportunités rencontrés par les PME dans leur transition vers des stratégies durables. Néanmoins, une exception a été faite pour la participante 10, qui ne comptabilise qu'une année d'expérience dans ce domaine.

Pour créer un échantillon pertinent et diversifié, une stratégie de recrutement rigoureuse et à multiples facettes a été mise en œuvre. Tout d'abord, une prospection ciblée en ligne a été effectuée, en se concentrant sur les cabinets de conseil et les organisations à but non lucratif (OBNL) situés au Québec, afin d'identifier les candidats potentiels. La plateforme professionnelle LinkedIn a joué un rôle central dans ce processus, en facilitant le contact direct avec les consultants par l'envoi de messages personnalisés (Annexe). Dans les cas où cette voie de communication se révélait inapplicable, des courriels formels ont été utilisés pour solliciter leur participation. Nous avons également utilisé une méthode de

sélection en boule de neige, en demandant aux participants recrutés de recommander d'autres consultants qualifiés parmi leurs collègues. Cette stratégie méthodique a permis non seulement d'élargir le champ de l'échantillonnage, mais aussi d'assurer une plus grande diversité parmi les participants.

3.3.2. Guide d'entrevue semi-dirigée

L'objectif principal des entrevues est d'analyser les stratégies discursives adoptées par les consultants en durabilité et d'explorer le langage qu'ils utilisent pour définir leur rôle et parler de leurs pratiques et de leur posture. Dans cette optique, le guide est conçu autour de trois grandes catégories de questions stratégiquement organisées. Ces questions visaient, en premier lieu, à établir un climat de confiance propice à une interaction authentique, en second lieu, à stimuler des discussions approfondies sur les thématiques clés sans les adresser de manière directe, et enfin, à garantir la couverture des variables définies dans le cadre conceptuel de l'étude.

Questions introductives : Ces questions initiales ont pour objectif d'explorer des éléments généraux, tels que les motivations des participants à travailler dans le domaine de la durabilité, la nature des services qu'ils proposent aussi bien que les étapes suivies dans le contexte des mandats. Ces questions sont conçues pour mettre les participants à l'aise, établir une connexion personnelle et créer une atmosphère propice à un échange libre et ouvert.

Questions principales : Constituant le cœur des entretiens, ces questions portent sur des dimensions spécifiques du cadre conceptuel, notamment :

- Les attentes des PME en matière de durabilité.
- Les stratégies discursives utilisées par les consultants dans le cadre des mandats.
- Les pratiques des consultants.
- Le rôle des consultants dans le cadre des mandats.

Ces questions visaient à capturer des exemples concrets et des descriptions détaillées des pratiques des consultants, permettant une analyse fine de leur rôle.

Questions de clôture : Ces questions invitent les participants à partager tout élément pertinent qui n'aurait pas été abordé pendant l'entretien.

Cette structure en trois étapes a été conçue pour guider les entretiens de manière logique et fluide. Elle s'aligne également avec une posture de recherche inductive, qui privilégie l'écoute des données et leur interprétation émergente, plutôt que l'imposition de cadres prédéterminés.

La démarche adoptée est résolument inductive, laissant place à une exploration flexible et approfondie des perspectives des participants. Bien que le guide d'entrevue ait fourni une structure méthodique pour orienter les discussions, il n'a pas été suivi strictement à la lettre, permettant ainsi d'adapter les échanges aux réponses et aux réflexions des participants.

L'itération a été au cœur de notre méthodologie de recherche, comme en témoigne l'évolution progressive du guide d'entrevue à travers trois versions successives. Ce processus itératif visait à affiner la structure et la pertinence des questions en fonction des objectifs de l'étude. La première version se concentrait sur des thématiques générales telles que les attentes des clients et les défis des mandats de transition durable. La deuxième version a introduit des sondes plus spécifiques, notamment sur les attentes typiques des PME et les stratégies pour les traduire en objectifs concrets, tout en détaillant davantage le déroulement des mandats. Enfin, la troisième version a rationalisé et enrichi le guide en incluant des sous-questions ciblées sur les stratégies discursives, les caractéristiques internes des organisations clientes et la perception du rôle du consultant. Ces itérations successives ont permis d'aboutir à une version finale exhaustive, renforçant la précision et la profondeur des réponses attendues tout en alignant le guide sur les objectifs de la recherche.

3.4. Entrevues informelles

Des entrevues informelles ont été réalisées dans le cadre de cette recherche afin de compléter et de valider les résultats des entrevues semi-dirigées, tout en enrichissant la réflexion sur le rôle des consultants dans les transitions durables des PME québécoises.

Ces entrevues se sont déroulées lors de deux événements de réseautage : l'un organisé par un cabinet de consultation à Montréal en octobre 2024, et l'autre par le club de consultation de HEC Montréal en novembre 2024. Grâce à leur nature spontanée et moins structurée, ces échanges ont offert un accès privilégié à des exemples concrets et à des illustrations pratiques des défis et opportunités liés à l'intervention des consultants. Ces discussions, menées avec trois consultants issus de divers horizons, ont permis de pousser la réflexion sur certaines thématiques, de valider les résultats émergents des entrevues semi-dirigées et d'identifier des pistes supplémentaires à explorer. En ce sens, les entrevues informelles ont constitué une étape méthodologique pertinente pour renforcer la fiabilité des données recueillies dans cette étude.

3.5. Analyse documentaire

Bien que nous ayons initialement envisagé d'inclure une analyse approfondie de documents internes liés aux mandats de transition – tels que des comptes rendus de réunions, des offres de services, ou des plans d'action – cet accès s'est avéré impossible en raison de plusieurs contraintes significatives. Tout d'abord, la confidentialité des informations impliquant les PME clientes a constitué une barrière incontournable, les cabinets de consultation étant souvent liés par des accords de non-divulgence. Ensuite, la nature concurrentielle et hautement compétitive du secteur du conseil a également limité la disposition des cabinets à partager des documents jugés sensibles, considérés comme des éléments clés de leur savoir-faire et de leur différenciation sur le marché.

Face à ces obstacles, nous avons adapté notre méthodologie en privilégiant une approche axée sur les entrevues comme source principale de données empiriques. Toutefois, pour compléter cette démarche et renforcer notre compréhension contextuelle, nous avons réalisé une analyse documentaire des informations publiques disponibles sur les sites web des cabinets de consultation. Plus précisément, nous avons porté une attention particulière aux sections décrivant leurs missions, leurs rôles et les services proposés à leurs clients. Cette exploration nous a permis d'examiner les discours institutionnels des cabinets, d'analyser le langage employé pour positionner leur expertise et leur approche. En combinant ces éléments avec les résultats des entrevues, nous avons pu enrichir notre

analyse des stratégies discursives et des pratiques des consultants, en situant leurs interventions dans le contexte plus large des dynamiques sectorielles et organisationnelles propres au conseil en durabilité.

3.6.Processus analytique de codage

Pour approfondir l'analyse des données recueillies, nous avons structuré notre démarche en quatre phases distinctes.

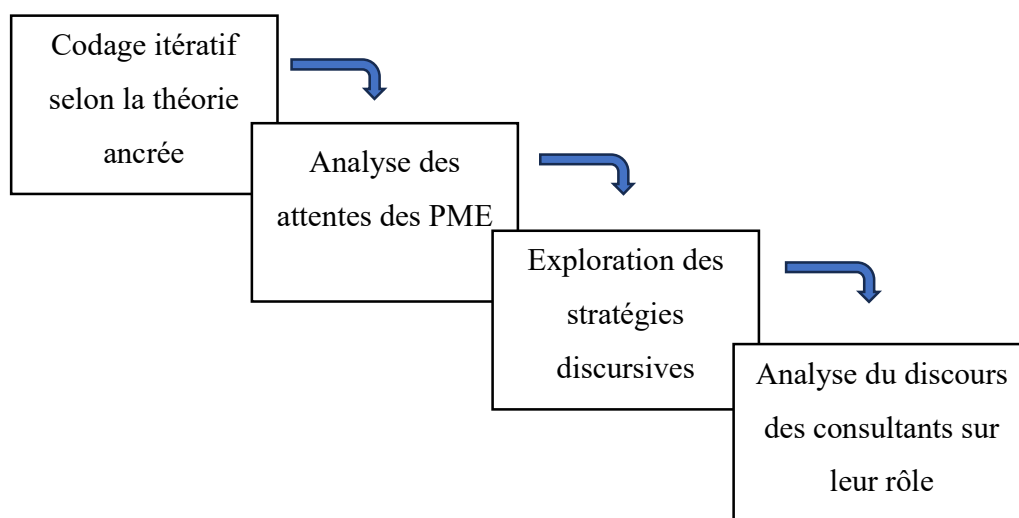


Figure 2 : Processus de codage

Phase 1 : Codage itératif selon la théorie enracinée

La première phase de l'analyse s'est appuyée sur l'approche de la théorie enracinée (Charmaz, 2006), qui offre un cadre méthodologique souple et inductif pour explorer et théoriser à partir des données. Le processus de codage itératif, au cœur de cette démarche, s'est déroulé en plusieurs étapes clés.

Nous avons d'abord procédé à un codage initial, au cours duquel les données ont été examinées ligne par ligne. Cette étape visait à identifier des thèmes et concepts préliminaires sans a priori, en permettant aux idées émergentes de guider l'analyse. Ce codage exploratoire a permis de dresser un premier inventaire des idées récurrentes et des

motifs présents dans les entrevues. Les codes générés à ce stade étaient délibérément nombreux et descriptifs, reflétant la diversité et la richesse des données brutes.

Une fois le codage initial achevé, nous avons entrepris un codage focalisé, qui a consisté à affiner les catégories en regroupant les codes similaires et en hiérarchisant ceux qui apparaissaient comme les plus significatifs pour répondre aux objectifs de la recherche. Cette étape a exigé plusieurs itérations pour assurer la robustesse des catégories émergentes et leur pertinence analytique. Nous avons ainsi pu consolider cinq codes principaux, présentés sur le tableau 2, qui servent de fondation pour les analyses ultérieures. Ces codes reflètent des thèmes majeurs, tels que les attentes des PME, les stratégies discursives des consultants, les défis relationnels, et les dynamiques organisationnelles.

Parallèlement à ces étapes, des mémos analytiques ont été produits tout au long du processus. Ces mémos ont joué un rôle essentiel pour documenter nos réflexions, clarifier les idées émergentes et établir des connexions entre les différents codes. Ils ont également servi d'espace de réflexion critique, permettant d'interroger les choix analytiques et d'intégrer des perspectives théoriques au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse.

Intégration du développement durable dans les PME : facteurs intrinsèques
Stratégies discursives mobilisées par les consultants
Posture du consultant dans le contexte du mandat
Discours des consultants sur leur rôle

Tableau 2 : Codes

Phase 2 : Analyse des attentes des PME

La deuxième phase de notre étude a exploré les facteurs qui influencent les attentes des PME, en distinguant les attentes précises, caractérisées par des objectifs clairement définis en matière de durabilité (par exemple, le calcul des émissions de gaz à effet de serre ou l'inventaire des matières résiduelles), des attentes plus vagues et imprécises, telles que le désir général de devenir « vert ». Cette distinction se manifeste dans le processus de

gestion du mandat : les attentes précises conduisent à des discussions axées sur l'élaboration de plans d'action détaillés et mesurables, tandis que les attentes floues donnent lieu à des échanges plus exploratoires, visant à clarifier et à définir progressivement des objectifs durables.

Phase 3 : Exploration des stratégies discursives

La troisième phase de l'analyse s'est concentrée sur les stratégies discursives employées par les consultants dans le cadre de leurs interactions avec les PME. Cette exploration visait à comprendre comment ces stratégies influencent le déroulement des mandats et favorisent l'adhésion des PME à des pratiques de durabilité.

Dans un premier temps, nous avons catégorisé les stratégies discursives en fonction des pratiques discursives spécifiques dans lesquelles elles sont mobilisées. Ces pratiques incluent des moments clés, tels que la phase initiale de sensibilisation, la négociation des objectifs, la justification des recommandations, et le suivi des résultats. Cette catégorisation a permis d'identifier des patterns récurrents et de relier chaque stratégie à des contextes ou des étapes spécifiques du mandat.

Phase 4 : Analyse du discours des consultants sur leur rôle

Enfin, la quatrième phase s'est concentrée exclusivement sur le discours des consultants concernant leur rôle. Cette étape a permis d'approfondir notre compréhension de la manière dont les consultants perçoivent et articulent leur positionnement en tant qu'agents de changement dans les transitions durables des PME. Cette analyse a enrichi les résultats des phases précédentes en contextualisant les pratiques discursives au sein des dynamiques plus larges de leur activité professionnelle.

Chapitre 4

Résultats

4.1. Typologies des mandats de consultation et nature des attentes

Les résultats montrent que l'accompagnement des consultants auprès des PME s'inscrit dans deux types de mandats distincts, chacun associé à des attentes spécifiques. Ces attentes varient considérablement : elles sont généralement précises et ciblées dans les mandats d'instauration de pratiques durables, mais apparaissent plus vagues et imprécises dans les mandats de conseil stratégique.

4.1.1. Mandats pour l'instauration de pratiques durables

Ces mandats se concentrent sur des interventions ciblées, répondant à des problématiques spécifiques, telles que l'optimisation énergétique, la gestion des déchets ou l'obtention de certifications environnementales. Leur périmètre d'intervention est limité, et les objectifs sont clairement définis.

Les attentes des PME dans ce cadre reflètent une vision claire des résultats attendus : elles sollicitent l'expertise des consultants pour répondre à des besoins précis, comme le calcul des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des matières résiduelles ou la mise en place de solutions techniques adaptées.

4.1.2. Mandats de conseil stratégique

Ces mandats visent une intégration globale de la durabilité dans les orientations stratégiques des entreprises. Ils impliquent souvent la rédaction d'une politique de développement durable, le développement d'un plan d'action et un alignement sur des objectifs à long terme.

Contrairement aux mandats spécifiques, les attentes des PME dans ce contexte sont souvent floues, traduisant une volonté générale de transformation sans vision stratégique claire. Les PME expriment des aspirations générales, telles que devenir « *plus vert* » ou

« *plus durable* », mais manquent de clarté quant aux priorités ou étapes nécessaires. Cette situation découle d'une méconnaissance des enjeux de la durabilité et d'une incapacité à hiérarchiser les objectifs. Selon les consultants interrogés, les PME demandent fréquemment : « *par où commencer ?* », révélant un besoin d'accompagnement stratégique pour transformer ces aspirations en objectifs concrets et réalisables.

Dans ce qui suit, nous nous intéressons plus particulièrement au contexte des mandats de conseil stratégique en développement durable.

4.2.Étapes clés d'un mandat stratégique en développement durable

Chaque cabinet de consultation adopte une démarche qui lui est propre, reflétant ses expertises, ses méthodologies et son approche vis-à-vis des PME. Toutefois, à travers les entretiens menés et l'analyse des informations disponibles sur les sites des cabinets, certaines étapes clés se sont distinguées comme étant récurrentes dans la majorité des pratiques des cabinets. Ces étapes offrent une base commune, permettant d'établir un fil conducteur pour contextualiser et interpréter les résultats de manière plus structurée.

Il est important de souligner que, bien que ces étapes soient similaires dans leur essence, leur dénomination et leur mise en œuvre peuvent différer selon les consultants. Les résultats présentés ici ont pour objectif de fournir une vue d'ensemble cohérente des pratiques observées, tout en tenant compte des particularités de chaque approche.

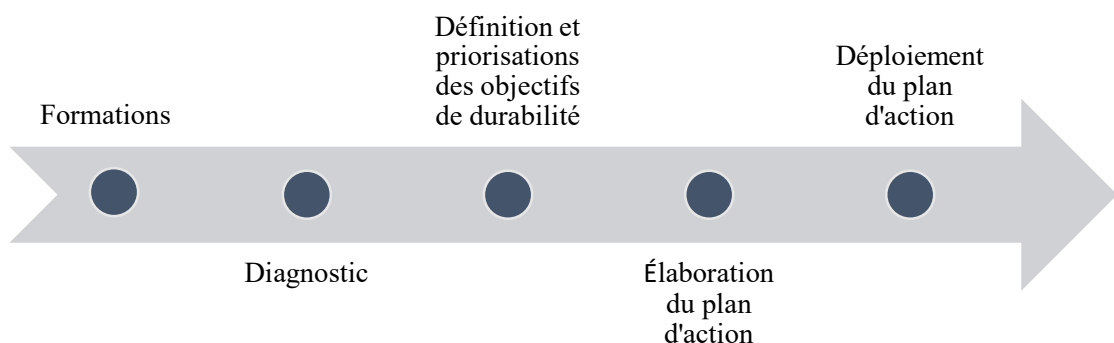


Figure 3 : Étapes clés d'un mandat de conseil stratégique en développement durable

4.2.1. Formations

Les formations en développement durable occupent une place centrale dans les mandats de consultation, offrant une approche transversale qui couvre les dimensions environnementales, sociales et économiques. Elles visent avant tout à sensibiliser les PME tout en établissant un langage commun entre les participants et les consultants pour une compréhension partagée des enjeux et des concepts clés.

Conçues pour être interactives, ces formations s'appuient fréquemment sur des outils numériques, tels que Miro ou Mural, qui permettent de simuler des scénarios et de cartographier des idées. Ces activités encouragent la participation active et renforcent l'engagement des participants, issus de divers départements et niveaux hiérarchiques au sein de la PME, tout en créant un environnement favorable aux échanges et à l'apprentissage collectif.

4.2.2. Diagnostic

Le diagnostic constitue une étape clé du mandat, offrant une évaluation structurée de la situation actuelle des PME. Il vise à clarifier leurs pratiques existantes, à évaluer leur niveau de maturité sur les enjeux de durabilité et à définir les ambitions stratégiques des entreprises en tenant compte de leurs capacités organisationnelles et de leur volonté à intégrer des pratiques durables. En établissant une base solide, le diagnostic sert de point de départ pour formuler des objectifs de développement durable adaptés et prioriser les actions nécessaires.

Les méthodologies employées dans cette phase sont à la fois systématiques et collaboratives. Les consultants adoptent une approche interactive, impliquant des échanges approfondis avec les membres de l'organisation, l'utilisation de sondages et la collecte de documents. Ces démarches permettent de dresser un portrait précis de la performance de l'entreprise sur les différents axes de la durabilité, tout en capturant des informations qualitatives sur la culture organisationnelle, les processus décisionnels et les perceptions internes.

4.2.3. Définition et priorisation des objectifs de durabilité

À la suite de l'analyse diagnostique, le consultant et la PME collaborent étroitement pour formuler des objectifs de durabilité adaptés à la réalité de l'entreprise. Cette étape se concentre sur les enjeux prioritaires identifiés dans le diagnostic, en prenant en compte la spécificité des défis rencontrés par la PME ainsi que ses capacités et son niveau de maturité en matière de durabilité.

La priorisation des objectifs repose sur une démarche méthodique, qui intègre des critères de pertinence et de faisabilité. Ce processus permet de hiérarchiser les objectifs en fonction de leur impact potentiel et du degré de préparation de la PME, garantissant ainsi une allocation efficace des ressources.

L'objectif de cette étape est d'aider la PME à clarifier ses priorités et à établir des ambitions claires et mesurables.

4.2.4. Élaboration d'un plan d'action

Une fois les objectifs de développement durable définis, cette phase les traduit en actions concrètes, conformément aux priorités identifiées et aux caractéristiques organisationnelles spécifiques de la PME. Le plan d'action sert à transformer les ambitions en matière de durabilité en initiatives mesurables et opérationnelles, favorisant ainsi une mise en œuvre structurée et cohérente.

Les consultants jouent un rôle clé dans cette étape en fournissant un livrable concret qui guide l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. Ce livrable inclut une liste détaillée des actions à entreprendre, souvent accompagnée de temporalités, d'indicateurs de suivi et d'attribution claire des responsabilités.

4.2.5. Déploiement du plan d'action

Selon la nature de l'offre de service et les besoins spécifiques de la PME, les consultants peuvent être sollicités pour accompagner l'entreprise dans le déploiement du plan d'action. Cependant, dans la majorité des cas, le plan d'action constitue la dernière étape du mandat, et sa mise en œuvre est laissée à la charge de la PME. Bien que les consultants

restent disponibles pour répondre à d'éventuelles questions ou clarifications concernant les actions proposées, l'accompagnement actif s'achève généralement avec la remise du plan d'action.

Dans la section suivante, nous analysons les différentes stratégies discursives utilisées pour transformer les attentes imprécises des PME en objectifs de développement durable. Il est toutefois important de souligner que ces stratégies ne se limitent pas uniquement à la phase de définition des objectifs, mais sont mises en œuvre tout au long du mandat. Cette continuité s'explique, d'une part, par la nécessité de préparer de manière rigoureuse le terrain avant la formulation des objectifs et, d'autre part, par l'importance d'élaborer un plan d'action qui soit non seulement adapté, mais également susceptible d'être mis en œuvre de manière autonome par la PME, même après l'achèvement formel du mandat.

4.3.Stratégies discursives pour transformer des attentes imprécises en objectifs

La traduction des attentes initialement vagues en objectifs de développement durable clairs et opérationnels s'appuie largement sur les stratégies discursives des consultants. Celles-ci permettent de cadrer le développement durable à l'échelle des PME, de façonner les perceptions des parties prenantes et de favoriser l'adoption d'objectifs impactants.

Les résultats de cette recherche révèlent que les stratégies discursives employées par les consultants se divisent en deux catégories principales. Premièrement, les stratégies de structuration qui fournissent aux PME un cadre conceptuel permettant de comprendre, de hiérarchiser et de prioriser les enjeux et par conséquent, les objectifs de développement durable. Deuxièmement, les stratégies d'influence, qui cherchent à modeler les perceptions, à formuler des arguments convaincants et à orienter les décisions des PME vers des objectifs de durabilité réalisables et cohérents.

Dans ce qui suit, nous présenterons en détail les deux catégories de stratégies discursives.

4.3.1. Les stratégies discursives de structuration

Les stratégies discursives de structuration se caractérisent par un ensemble d'approches utilisées par les consultants pour organiser, clarifier, sélectionner et hiérarchiser les

objectifs de développement durable. Ces stratégies s'appuient sur des logiques de séquençement, des outils analytiques et des référentiels normatifs, qui permettent aux consultants d'articuler les ambitions stratégiques des PME et de les aligner sur des trajectoires clairement définies.

Cette catégorie regroupe deux sous-stratégies principales : **le cadrage progressif** et **l'ancrage analytique**. Ensemble, elles contribuent à structurer les démarches de développement durable en étapes accessibles et cohérentes, tout en renforçant la crédibilité des recommandations et l'adhésion des PME. Chacune de ces stratégies sera détaillée dans les sections suivantes.

4.3.1.1.Stratégie de cadrage progressive :

Les résultats révèlent que les consultants adoptent une stratégie discursive de cadrage progressif pour aider les PME à définir et à hiérarchiser leurs objectifs de développement durable. Cette approche consiste à structurer et à séquencer le processus de développement durable en étapes accessibles et motivantes, tout en tenant compte des priorités et des capacités des PME.

L'aspect discursif de cette approche s'exprime d'abord dans le séquençement temporel des objectifs. Les consultants articulent leur discours autour d'horizons différenciés : court, moyen et long terme. Par exemple, ils intègrent des objectifs réalisables à court terme, souvent sur six mois ou un an, dans le but de générer des résultats tangibles et immédiats. Selon certains consultants interrogés, ces *"quick wins"* et « *résultats immédiats* » servent à instaurer un sentiment de réussite considéré comme essentiel pour maintenir l'engagement de la PME. Ces actions visibles, bien que modestes en termes d'impact global, ancrent l'idée d'un progrès continu, renforçant ainsi la crédibilité des démarches. Les objectifs à moyen et long terme, quant à eux, permettent de structurer des transformations plus ambitieuses, comme l'adoption de politiques d'achats locaux ou la refonte des processus internes. Ces ambitions sont introduites progressivement pour éviter de submerger les PME, comme le souligne le consultant 1 : « *Si on leur dit tout ce qu'il y a dès le départ, ils seront effrayés* »

Le cadrage progressif s'appuie également sur une priorisation thématique des enjeux et des objectifs de développement durable. Les consultants utilisent des outils comme les grilles de diagnostic pour guider les entreprises dans l'identification des thématiques prioritaires. Ces outils permettent de classer les enjeux en fonction de leur importance stratégique, de leur faisabilité et de leur impact potentiel. Cette démarche discursive vise à structurer la réflexion collective, incitant les PME à concentrer leurs efforts sur des axes clés plutôt que de s'éparpiller sur une multitude de problématiques. *«[...] pour essayer de déterminer lesquels sont les, quels enjeux sont plus importants, parce que une des choses, pour moi, qui, qui, qui mène à l'action, c'est d'être capable de bien comprendre ses priorités, [...] c'est quand tu fais ton auto diagnostic là puis tu as 48 enjeux, là tu sais, je peux pas travailler sur 48 enjeux, souvent, c'est trop décourageant» (Consultant 12).*

La stratégie de cadrage progressif est reconnue par certains participants comme un levier essentiel permettant d'éviter de submerger les PME avec des objectifs initialement trop ambitieux ou complexes. Cette approche dépasse la simple définition des objectifs pour s'étendre à la planification et à la mise en œuvre des actions nécessaires à leur atteinte. En procédant par étapes, cette stratégie favorise une adoption progressive et réaliste des pratiques durables *« [...] le fait de séquencer de commencer petit, c'est une stratégie pour donner envie au client, puis c'est sûr que la stratégie de faire de petits pas c'est quelque chose qui donne de la motivation, parce que ça donne l'impression, ce n'est même pas une impression, on est en action, on s'améliore en 1% chaque jour, en fin d'année on s'améliorera 365%, c'est déjà super. Alors ça c'est une des stratégies possibles » (Consultant 7).*

Une caractéristique clé de cette stratégie, mise en avant par plusieurs consultants, est son caractère itératif. Cette approche repose sur des discussions continues de priorisation, dans la mesure où la nature du mandat le permet. Cette dimension itérative permet d'ajuster les priorités en fonction de l'évolution des contextes organisationnels et des progrès réalisés, tout en assurant un suivi rigoureux des objectifs définis.

Ainsi, le cadrage progressif, articulé sur les échelles temporelle et thématique de durabilité, représente une stratégie discursive essentielle pour accompagner les PME dans

la formulation d'objectifs précis et alignés à la fois sur leur stratégie globale et sur leur niveau de maturité. La flexibilité inhérente à cette approche en matière de priorisation permet aux consultants de guider les entreprises de manière flexible, tout en tenant compte de leurs capacités et de leurs contraintes.

4.3.1.2.Stratégie d'ancrage analytique :

Les résultats mettent en lumière une stratégie discursive d'ancrage analytique adoptée par les consultants pour accompagner les PME dans la sélection et la priorisation des objectifs de développement durable. Cette stratégie repose sur un discours structuré, combinant quantification, appui sur des référentiels reconnus et mobilisation de données factuelles et objectives.

La quantification des enjeux constitue une composante centrale de cette stratégie discursive. Les consultants traduisent des concepts abstraits en données chiffrées afin de capter l'attention des PME, notamment des dirigeants. Cette démarche permet de rendre les enjeux de développement durable plus concrets et tangibles, tout en ancrant les choix d'objectifs dans des contextes mesurables et quantifiés, comme l'explique le consultant 1 « [...] « oh aujourd'hui, vous avez 22 000 tonnes qui sont émises chaque année par vos activités, vous devriez être à 2000 » et là tout de suite on a l'attention des gens parce qu'on est tous attirés, tu imagines, par les chiffres, et dire ok c'est un défi, comment on passe de là à là ...». Cette approche permet d'illustrer clairement les écarts à combler tout en structurant des objectifs précis et compréhensibles.

Le discours de quantification adopté par certains consultants établit un lien direct entre les impacts environnementaux et les préoccupations économiques, renforçant ainsi leur pertinence pour les PME. En intégrant cette dimension économique, les consultants enrichissent leur discours d'une perspective pragmatique qui motive les PME à agir. « ... qu'il y a une consommation énergétique, c'est que des dollars qui ont été dépensés, donc quand on voit ça de cette façon-là, d'une façon financière, ben là ça parle un petit peu plus » (Consultant 4), le même consultant annonce que l'introduction rapide de résultats mesurables est essentielle pour faciliter la mise en œuvre des actions et leur budgétisation. « Souvent, j'essaie d'aller vers quelque chose d'assez concret rapidement, parce que

justement, si on n'arrive pas avec des résultats mesurables, ça va être un petit peu difficile de faire passer ça quand on arrive au moment de budgéter, planifier des actions. »

Au-delà de la quantification, une autre dimension de cette stratégie d'ancrage analytique réside dans l'appui du discours sur des données factuelles et objectives. Les consultants s'appuient sur des éléments vérifiables et incontestables pour structurer leurs recommandations et rendre les objectifs à la fois concrets et compréhensibles, souvent ces données sont récoltées durant la phase du diagnostic. Cette démarche repose souvent sur une posture axée sur l'observation et la transparence, comme le souligne le consultant 2: *« Voilà ce que nous avons vu, voilà ce que nous avons observé, factuel, objectif. »* Pour enrichir ce discours, certains consultants utilisent des outils référentiels externes, tels que les grilles BNQ (*consultant 9*) ou les Science-Based Targets (*consultant 7*), qui leur permettent de structurer les diagnostics et d'aligner les priorités sur des standards reconnus. Cette approche met en évidence un point de convergence parmi les consultants : l'importance de structurer les priorités à partir de bases analytiques solides. Elle est souvent renforcée par l'utilisation d'outils analytiques, tels que le SWOT, qui permettent de classer les priorités selon les forces, faiblesses, opportunités et menaces spécifiques à l'entreprise. En s'appuyant sur des faits observables et partagés, les consultants limitent les contestations et renforcent l'adhésion aux recommandations concernant la priorisation des objectifs : *« Avec ces données objectives, les gens ne sont rarement pas d'accord. »* (*Consultant 2*)

Dans son ensemble, la stratégie discursive d'ancrage analytique s'articule autour d'une combinaison judicieuse de quantification, de recours à des référentiels normatifs et d'objectivité. Elle structure un discours permettant de choisir et de prioriser efficacement les objectifs de développement durable. En traduisant des aspirations générales en priorités concrètes et mesurables, cette stratégie offre aux consultants les moyens de répondre de manière ciblée aux attentes des PME.

Stratégies de cadrage progressive

- *« Mais on n'est jamais allé jusqu'à la carboneutralité, parce que pour eux, c'est quand même des petites entreprises et ils n'ont pas encore assez d'argent justement pour atteindre la carboneutralité mais pour leur premier objectif c'est de réduire, c'est toujours l'objectif de réduire leurs émissions ».* (*Consultant 1*)
-

-
- « Ce qu'on fait, c'est que, des fois, souvent, on définit des objectifs court termes, on va dire six mois, un an. Il va y avoir des objectifs un peu moyen terme, trois, cinq, dix ans, pour mettre en place des actions qui sont très compliquées pour une entreprise à mettre en place ». (Consultant 1)
 - « Oui le fait de séquencer les choses c'est une des approches qu'on utilise, tu vois de dire ben « on vous fait quand même le constat de base de l'impact lié à votre activité, on sait que vous ne pouvez pas être des Patagonia demain, on va aller pas à pas, ça peut être ça en séquence » (Consultant 7)
 - «donc nous ce qu'on aime beaucoup c'est un cercle pour définir leur rôle d'impact, les organisation, on va essayer de trouver l'intersection entre les enjeux sociétaux et environnementaux et de gouvernance qui sont pertinents pour l'organisation, ses différentes forces, puis les priorités, puis essayer de déterminer un peu là où on peut avancer. »(Consultant 3)
 - « Donc c'est, c'est, tout un jeu de ,de, réussir à trouver les bons arguments aussi quand on sent une perte de motivation, et puis de réussir à ,à, jongler avec ,des, des actions qui qui montrent des résultats rapides même si des fois l'impact n'est pas forcément l'impact le plus impressionnant, mais c'est ça qu'on essaie de, de, faire avec les organisations là c'est de trouver un équilibre entre le, ce qu'on appelle les Quick Win, là, de ce qui me donne un sentiment de de succès et qui qui permet de dire, ah ben quand même, on a quand même mis des poubelles de recyclage par contre là tu vois c'était pas grand-chose mais visuellement les gens c'est dans l'imaginaire, c'est ça ça, ça donne l'impression que on fait quelque chose, même si en termes d'impact c'est c'est très très faible, mais on va, on va quand même valoriser ce genre d'action pour essayer de de garder la motivation ». (Consultant 13)
-

Stratégies d'ancrage analytique

- « On va, avec eux, mettre en place des indicateurs de performance pour justement suivre l'avancée des objectifs mais aussi de leur avancée de leur réduction d'un point de vue général sur leur impact environnemental. Et à chaque fois, les indicateurs, on doit les adapter à leur secteur d'activité parce qu'il ne peut pas y avoir des, il peut y avoir des généraux de réduire de tant de pourcentage les émissions, mais c'est un peu trop large par rapport à, à ce qu'ils cherchent et des fois c'est un peu compliqué à visualiser comment ça peut, ils peuvent, ils peuvent justement mettre en place cet objectif » (Consultant 1)
 - « Nous, dans la relation conseil, on se positionne un peu en posture très basse, ben voilà ce que nous avons vu, voilà ce que nous avons observé, factuel, objectif et dire vous nous avez dit.....Nous on arrive avec des données exécutives, voilà ce que nous avons dit, voilà ce qu'on tient en interne, et voilà ben les forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces, SWOT et puis voilà ce que le marché, les acteurs, ce qui se fait dans le marché. Et avec ces données objectives, les gens ne sont rarement pas d'accord avec ces objectifs ... » (Consultant.2)
 - « Euh, souvent ce qu'on fait, ce que je fais de ce côté-là c'est surtout de mettre en relation ben une tonne de CO2 est une unité, une forme d'énergie qui était consommée, après ça dépend toujours de l'énergie qui a été consommée, mais donc s'il y a des émissions de gaz à effet de serre, normalement c'est qu'il y a une consommation énergétique, c'est que des dollars qui ont été dépensés, donc quand on voit ça de cette façon-là, d'une façon financière, ben là ça parle un petit peu plus » (Consultant.4)
 - « On va travailler avec des grilles d'enjeux, avec cinq niveaux par enjeux, puis là c'est des textes qui décrivent l'entreprise sur un enjeu donné, mettons par exemple la gouvernance de l'entreprise, ben on va avoir niveau 1, non pertinent, jusqu'à niveau 5, vous êtes un leader admiré, puis on décrit vraiment les pratiques, ça c'est très qualitatif » (Consultant 7)
-

-
- « On va faire un exercice de priorisation des enjeux pour savoir ce qui est à travailler, on le fait avec la grille du BNQ21000. Ça nous permet de voir si l'entreprise est déjà avancée et ce qu'elle a à améliorer. » (Consultant 9)
 - « Parfois, on réutilise des analyses qu'ils ont pu faire » (Consultant 9)
 - «et puis je te dirais pour la planification, de plus en plus on aimerait ajouter du quantitatif, aller non seulement faire du qualitatif au niveau de maturité mais aussi venir collecter des chiffres sur les pratiques de l'entreprise parce qu'on s'est rendu compte avec les bilans carbone, c'est qu'une équipe de direction est souvent, comment dire, est plus attentive à des chiffres qu'à du qualitatif » (Consultant 7)
 - « Ce n'est pas très difficile d'avoir des impacts qui sont chiffrés ou mesurer parce que des fois on a souvent besoin de l'appui du client, puis lui il a certaines données ça, ça dépend, mais oui, dans la majorité des cas possibles, on a des impacts chiffrés et c'est 100% communiqué avec le client. » (Consultant 8)
-

Tableau 3: Données qualitatives : Exemples de stratégies discursives de structuration

4.3.2. Les stratégies discursives d'influence

Dans le cadre des stratégies discursives d'influence, les consultants mobilisent des approches visant à orienter et à engager les PME dans des démarches de durabilité en s'appuyant sur des pratiques discursives élaborées. Ces stratégies, loin de se limiter à une simple transmission d'informations, s'inscrivent dans des processus de persuasion et d'adaptation qui tiennent compte des spécificités organisationnelles et des priorités stratégiques des entreprises accompagnées et cherchent à orienter les PME vers des objectifs cohérents ayant un impact.

Deux stratégies clés se démarquent dans cette catégorie : la **stratégie de mobilisation**, qui utilise le langage pour sensibiliser, inciter à l'action et valoriser les bénéfices de la durabilité ; et la **stratégie de personnalisation**, qui repose sur une personnalisation poussée du discours pour clarifier, prioriser et adapter les objectifs en fonction des réalités organisationnelles.

4.3.2.1.Stratégie de mobilisation

La stratégie discursive de mobilisation s'appuie sur un usage stratégique du langage et des outils communicationnels pour sensibiliser les PME aux enjeux du développement durable et mettre en avant les bénéfices potentiels de leur engagement.

Un aspect central de cette stratégie est la sensibilisation, présentée comme une étape fondatrice pour engager les PME. Les consultants utilisent des pratiques discursives variées pour rendre tangibles des problématiques parfois abstraites. Par exemple, des outils interactifs comme la fresque du climat sont mobilisés pour faciliter une compréhension collective et accessible des enjeux environnementaux. En complément, certains consultants intègrent dans leurs discours des références explicites aux évolutions réglementaires et aux tendances globales : « *Ça va être de les sensibiliser un peu à ce qui s'en vient aussi dans la transition, avec, par exemple, l'interdiction des voitures à essence en 2035 [...] et de se prévaloir de cette transition-là à l'avance avec les subventions qui sont disponibles.* » (Consultant 4). Ces pratiques renforcent l'ancrage des enjeux dans un cadre narratif clair, soulignant l'importance de s'adapter aux transformations en cours.

La valorisation des bénéfices constitue une autre dimension essentielle de cette stratégie discursive. Les consultants mettent en avant les impacts positifs qu'une transition durable peut générer sur les plans économique, social et stratégique. Ils insistent sur les gains tangibles, tels que l'efficacité énergétique et la réduction des coûts d'opération, ainsi que sur les avantages intangibles, notamment l'amélioration de la marque employeur et la fidélisation des talents : « *Faire de l'approche en développement durable, vous allez renforcer votre image de marque, [...] avoir une meilleure marque employeur, vos employés vont voir que vous avez des valeurs fortes liées à l'environnement.* » (Consultant 1). Ces récits positifs permettent d'articuler les avantages de la durabilité en lien direct avec les intérêts des PME.

Certains consultants utilisent également une rhétorique basée sur les vulnérabilités et les risques associés à l'inaction : « *Dire, tu as telle et telle vulnérabilité en ce moment par rapport à ce qu'il s'en vient dans le futur.* » (Consultant 8). Cette approche met en évidence les fragilités potentielles des entreprises face aux changements à venir, renforçant ainsi le caractère urgent de la transition durable : « *Il faut que tu parles aux clients leur langage [...], il faut que tu lui parles de ses avantages concurrentiels à le faire, faut que tu lui parles de ces risques à ne pas le faire.* » (Consultant 12).

Ces pratiques illustrent la nature profondément discursive de la stratégie de mobilisation, où le langage agit comme un levier pour informer, persuader et engager. Les consultants adaptent leurs discours et leurs outils en fonction des besoins spécifiques des PME, exploitant les dimensions émotionnelles (vulnérabilité, urgence) et rationnelles (bénéfices, données concrètes) pour maximiser leur impact. Cette flexibilité discursive permet d'articuler les enjeux du développement durable de manière convaincante, tout en tenant compte des particularités organisationnelles et des priorités stratégiques de chaque entreprise.

4.3.2.2.Stratégie de personnalisation

Les résultats révèlent aussi que les consultants adoptent une stratégie discursive de personnalisation pour accompagner les PME dans la priorisation des objectifs de développement durable, en veillant à les aligner avec la vision et les caractéristiques propres à chaque entreprise. Cette stratégie repose sur une personnalisation avancée, ajustant les recommandations et la définition des objectifs aux spécificités organisationnelles et sectorielles des PME, afin d'en maximiser la pertinence et l'impact.

Un pilier de cette stratégie est l'adaptation du discours aux particularités propres de chaque PME, telles que leur taille, leur secteur d'activité et leurs ressources. En analysant en profondeur les réalités organisationnelles des entreprises, les consultants orientent leurs propositions vers des objectifs de durabilité contextualisés. Comme l'explique le Consultant 9 : « *Si ça ne s'applique pas à l'entreprise, ça ne fera pas partie des propositions [...]. Vraiment selon le secteur d'activité, selon la réalité de l'entreprise, selon la grosseur de l'entreprise* ». Par ailleurs, les consultants ancrent leurs recommandations de choix d'objectifs dans des données spécifiques à chaque industrie, renforçant ainsi leur crédibilité : « *On essaie de se positionner par industrie, ça va être des données très factuelles, propres à chaque type d'organisation* » (Consultant 2).

Les comparaisons sectorielles constituent également un levier discursif clé. Elles permettent aux PME de mieux comprendre leur positionnement dans leur écosystème concurrentiel et d'appréhender les attentes du marché. En comparant les démarches de durabilité de leurs concurrents, les consultants fournissent un cadre narratif incitant les

entreprises à aligner leurs pratiques sur celles du secteur : « *On essaie justement de rechercher les principaux concurrents de cette entreprise sur le secteur et de comparer, justement, quelle démarche ils ont mise en place* » (Consultant 1).

En outre, cette stratégie intègre une dimension pédagogique, visant à rendre les concepts et recommandations accessibles aux dirigeants, en fonction de leur sensibilité et de leurs priorités. Les consultants ajustent leur langage pour éviter de surcharger les entreprises avec des notions perçues comme trop complexes ou éloignées de leur réalité. Comme le souligne le Consultant 10 : « *On essaie de tourner notre discours dépendamment de la sensibilité des personnes en face [...], pour ne pas, que ça paraisse comme un tout nouveau monde à comprendre et à découvrir* ». De plus, les propositions sont souvent alignées avec les priorités stratégiques existantes, même si cela implique parfois de privilégier des actions à impact environnemental modéré, mais compatibles avec les objectifs immédiats des PME : « *Si, dans leurs axes stratégiques, c'est tendre à l'international, on va peut-être prioriser des actions comme la décarbonation de la chaîne de distribution, même si ce n'était pas la chose qui avait le plus d'impact* » (Consultant 10).

Enfin, l'aspect pragmatique opérationnel constitue un pilier fondamental de cette stratégie. Les consultants veillent à intégrer les objectifs de durabilité dans les pratiques organisationnelles existantes, réduisant ainsi les résistances au changement. Cette approche garantit une transition fluide et cohérente, comme le décrit le consultant 2 : « *On essaie de s'inscrire le plus possible dans le fonctionnement actuel de l'organisation pour que ça soit le moins un événement qui n'est pas dans les habitudes classiques de travail* » (Consultant 2).

En conclusion, la stratégie discursive de personnalisation se distingue par sa capacité à personnaliser les recommandations de choix et de priorisation d'objectifs en fonction des spécificités organisationnelles et sectorielles des PME. En alignant les propositions sur le contexte stratégique des PME, cette stratégie facilite l'intégration des enjeux de durabilité de manière réaliste et cohérente, tout en incitant à une réflexion critique sur les objectifs à atteindre.

Stratégies de mobilisation

- *« C'est vraiment souvent le premier pas justement qu'on fait dans l'organisation, c'est de vraiment sensibiliser les personnes, bah, au changement climatique et de voir les impacts que ça peut avoir sur la planète et sur l'humanité et à partir de là, ils prennent souvent conscience et ça peut entraîner justement des leviers d'actions pour aller souvent vers une quantification et une mesure justement de leurs émissions de gaz à effet de serre. (Consultant 1)*
- *« il y a une question de connaissance, de quoi on parle, on passe beaucoup de temps d'abord à sensibiliser, à expliquer dans la mesure du possible, ce qui est d'ordinaires dans le marché, les concurrents ont tendance aujourd'hui de voir tel sujet tel sujet, qui sont au cœur de leur problématique stratégiqueSi on se base sur les argumentations, je dirais que, étant donné cette posture de formation, on cherche toujours à ce que le client comprenne pourquoi est ce qui est le mieux de faire telle ou telle chose »(Consultant 2)*
- *« ...ben premièrement ça va être de les sensibiliser un peu à ce qui s'envient aussi dans la transition, avec par exemple l'interdiction des voitures à essence en 2035, ben le marché de carbone, taxe québécoise, on peut dire entre guillemets augmente à chaque année, donc ils paient indirectement de plus en plus de taxes sur l'essence, donc c'est de les sensibiliser sur ces enjeux-là, ben de se prévaloir de cette transition là à l'avance avec les subventions qui sont disponibles actuellement, qui peut être gagnants en fait là » (Consultant 4)*
- *« c'est sûr que c'est pas évident, il faut expliquer aussi que être vert c'est aussi, c'est pas évident comme définition, donc ça peut être bien des choses-là, donc il faut qu'ils comprennent tous ces enjeux-là, je pense qu'on essaie de sensibiliser, informer, autour de ça pour que ça soit le plus clair possible » (Consultant 4)*
- *« Enfin, comme consultant, qu'est-ce que ça veut dire, comme consultant, ça veut dire qu'il faut que tu voies, ça veut dire, il faut que tu parles aux clients leur langage fait qu'il faut que tu lui parles de ses avantages concurrentiels, à le faire, faut que tu lui parles de ses risques à ne pas faire, puis ça le risque pour moi ça a été mon plus grand levier dans ,dans, toute dans toute ma carrière. Tu sais, les entreprises comprennent ça les risques, mais même là c'est compliqué un peu parce que si jamais ils ont, ils n'ont jamais fait face à ce risque-là » (Consultant 12)*
- *« Exactement, c'est ça, ben, c'est sûr ils ont des bénéfices sur l'environnement, sur le bien-être de l'employé, mais en fait derrière, il y a tout ce que les bénéfices autres qui va y avoir sur une meilleure communication, meilleure image de marque, meilleur positionnement sur le marché, aussi de travailler avec des fournisseurs locaux. On va aussi renforcer la cohésion et la collaboration sur l'économie locale. Ça va vraiment être un support, en fait, c'est qu'on renforce l'entreprise justement en bâtissant des fondations plus solides justement d'un point de vue environnement. » (Consultant 1)*
- *« Ben c'est de faire valoir les avantages, les avantages d'aller dans la direction qu'on recommande selon notre expertise, les avantages en termes de réduction, en termes de réduction du coût, des fois des avantages indirecte aussi sur, de dire justement est ce que ces initiatives ont des impacts sur les employés, sur l'implication des employés, le climat de travail, la santé des employés... » (Consultant 4)*

Stratégies de personnalisation

- *« on essaie justement de rechercher les principaux concurrents de cette entreprise sur le secteur et de comparer, justement, quelle démarche ils ont mis en place » (Consultant 1)*
 - *« Exact. On essaie de comparer, mais c'est, on peut faire de comparaisons qualitatives mais on n'a pas de comparaisons quantitatives parce qu'on n'a pas des données publiques. C'est ça. » (Consultant 1)*
-

-
- « ... donc, en fait on amène tous les risques au niveau de l'image, au niveau des employés, au niveau de l'expérience employé puis de la confiance envers l'équipe dirigeante ben pour les partenaires externes aussi, le conseil d'administration, financeurs, donc voilà, ça dépend vraiment du contexte je te dirais, je ne peux pas être plus précis parce que chaque organisation on va l'aborder en fonction d'un angle, en fonction de ce qu'on comprend, ce qui va être une corde plus sensible ou moins sensible en fonction du contexte je te dirais » (Consultant 2)
 - «on a aussi un certain nombre de bases de données sur lesquelles on va chercher, des informations, des comparables, notamment on essaie de se positionner par industrie, ça va être des données très factuels, propres à chaque type d'organisation » (Consultant 2)
 - « On essaie de s'inscrire le plus possible dans le fonctionnement actuel de l'organisation pour faire passer les messages au plus proche pour que ça soit le moins un événement, voilà c'est ça, un événement qui n'est pas dans les habitudes classiques de l'organisation de travail quoi. » (Consultant 2)
 - « ...puis d'essayer de les ramener à quels étaient leurs objectifs à la base et à ce projet là et surtout les sous objectifs qui sont des fois un peu moins formels, plus informels, qui sont un peu plus sous-jacents, d'essayer de répondre un peu à ces attentes-là, tu sais souvent surtout quand on travaille avec les gens, on poste de plus de direction, il peut y avoir aussi d'autres objectifs sous-jacents, donc d'essayer peut-être d'aller plus travailler avec des leviers d'influence qu'on comprend un peu plus ces objectifs-là. Euh, pour que le client soit content de ses objectifs environnementaux mais aussi pour, c'est ça les les, les flatter dans le bon sens. Ce n'est peut-être pas bien, de même là, mais c'est quand même un peu ça. (Consultant 5)
 - « « Si ça ne s'applique pas à son entreprise, ça ne fera pas partie des propositions qui vont être émises, donc c'est vraiment selon le secteur d'activité, selon la réalité de l'entreprise, selon la grosseur de l'entreprise, c'est vraiment adapté par rapport à tous ces paramètres-là. » (Consultant 9)
 - « ...ça fait quand même un bout qu'on leur parle, donc entre guillemets on les connaît, puis on arrive à voir c'est quoi la corde sensible des uns des autres. Il y en a par exemple leur corde sensible ça va être l'innovation avec là, dès quand tourne le discours en disant que ça va être des projets innovants qui vont peut-être leur donner des avantages concurrentiels, et cetera, et cetera » (Consultant 10)
 - « Donc oui, je trouve ça demande beaucoup d'empathie comme comme travail parce que ça nécessite de se mettre à leur place, puis de comprendre c'est quoi leurs enjeux, etc. » (Consultant 10)
 - « ..la phase qui est plus les formations et les ateliers et cette phase-là va servir à aller personnaliser les choses qui sont dans le plan d'action, parce qu'on va peut-être, avoir écrit, améliorer la transparence de l'entreprise, mais là, on va aller mettre les idées d'initiative très concrètes pour le faire » (Consultant 11)
 - « On essaie vraiment de de leur demander pour eux, c'est c'est quoi c'est quoi qui est important, en fait, et puis après, c'est sûr que nous on leur dit Bon bah vu votre secteur et cetera, c'est ça, c'est prioritaire pour vous » (Consultant 13)

Tableau 4 : Données qualitatives : Exemples de stratégies discursives d'influence

Si l'analyse des stratégies discursives met en lumière les outils concrets mobilisés par les consultants pour transformer les attentes imprécises des PME en objectifs de durabilité, il est tout aussi essentiel d'examiner le discours qu'ils portent sur leur propre rôle. Ce

discours ne se limite pas à une réflexion sur leurs fonctions : il révèle les fondements de leur posture professionnelle, ainsi que les valeurs, perceptions et priorités qui orientent à la fois leurs interventions et la mobilisation des stratégies discursives.

En s'intéressant à ce discours, on accède à une clé de lecture essentielle pour comprendre les dynamiques qui structurent l'accompagnement des PME. Il ne s'agit pas uniquement de décrire ce que les consultants font, mais d'explorer pourquoi ils adoptent certaines stratégies discursives et comment ces choix s'inscrivent dans leur perception d'eux-mêmes et de leur rôle dans le contexte des mandats stratégiques.

Par ailleurs, ce discours agit comme un fil conducteur reliant leurs actions à une vision plus large de leur mission. Il reflète leur manière d'aborder la complexité des enjeux de durabilité et de gérer les tensions inhérentes à ce domaine : par exemple, l'équilibre entre soutien technique et accompagnement humain, ou entre orientation stratégique et respect des priorités spécifiques des PME.

Cette deuxième phase des résultats s'attache ainsi à cette dimension fondamentale, en analysant comment les consultants se définissent en tant qu'accompagnateurs et guides de la transition durable. Une telle exploration enrichit la compréhension des stratégies discursives en leur ajoutant un cadre contextuel et humain, tout en mettant en lumière les dynamiques relationnelles et les principes qui sous-tendent leur travail.

4.4.Discours des consultants sur leur propre rôle

4.4.1. Consultant : Accompagnateur

Les résultats montrent que le terme « **accompagner** » est omniprésent dans le discours des consultants interrogés. Il est utilisé **170 fois** dans les **252 pages** de transcriptions d'entrevues et est également largement présent sur les sites web des cabinets de consultation. Ce terme est central dans la manière dont les consultants décrivent leur rôle et leur approche lors de leurs interventions, qu'il s'agisse de la définition des mandats, des différentes phases du processus ou des actions entreprises à chaque étape.

Un élément central de ce discours d'accompagnement est l'idée que les décisions stratégiques restent sous la responsabilité des PME. Les consultants insistent sur leur

position de partenaires facilitant le processus décisionnel, tout en laissant aux entreprises le soin de définir leurs priorités, leurs objectifs et d'identifier les actions à entreprendre. Comme l'explique le consultant 2 : « *On est là pour l'accompagner, [...], on est là pour lui mentionner les risques, pour lui proposer des solutions. Maintenant, s'il n'a pas faim, on ne peut pas le forcer à manger dans tous les cas.* ». Cette posture est largement partagée, plusieurs consultants soulignant que leur rôle est d'aider les PME à faire émerger des solutions adaptées à leur propre contexte : « *C'est eux qui choisissent justement les actions qu'ils veulent mettre en place en priorité, comme ça, nous, en tant que conseillers, on ne va pas leur apporter des solutions toutes faites parce que souvent ça ne marche pas.* » (Consultant 1).

4.4.2. Consultant : Guide

Au-delà de leur rôle d'accompagnateur, les consultants se positionnent également en tant que guides, certains ayant explicitement employé le terme « guide » pour décrire leur fonction lors des entretiens. Ce rôle englobe des pratiques spécifiques visant à orienter, valider et outiller les PME dans leur transition vers la durabilité.

4.4.2.1. Validation stratégique et aiguillage

Une première composante essentielle de ce rôle consiste en l'évaluation stratégique et l'orientation ciblée, un processus critique qui permet d'analyser la pertinence et la faisabilité des choix stratégiques des PME. Cette démarche vise à s'assurer que les objectifs identifiés sont réalistes, alignés avec les capacités organisationnelles des PME, et en phase avec leurs priorités essentielles. En clarifiant les enjeux et en recentrant les efforts sur des initiatives stratégiques, les consultants permettent aux PME d'éviter la dispersion de leurs ressources sur des actions secondaires ou prématurées. Cette fonction est illustrée par le témoignage du Consultant 7, qui souligne l'importance d'aider les entreprises à « *voir plus clair* » dans leurs choix stratégiques en distinguant les enjeux véritablement matériels de ceux de moindre importance. Par ailleurs, les consultants interviennent pour valider les besoins identifiés par les PME, une étape indispensable pour garantir que les objectifs et enjeux retenus reflètent avec précision les réalités organisationnelles des entreprises. En parallèle, les consultants orientent les PME vers

des solutions ayant un impact concret et structurant, le Consultant 1 explique : « *On les aiguille pour aller vers des solutions qui ont un réel impact [...].* »

Cette double fonction de validation et d'aiguillage garantit que les PME concentrent leurs efforts sur des objectifs stratégiquement significatifs, alignés sur des échelles de grandeur susceptibles de maximiser les retombées positives.

4.4.2.2. Stimuler l'engagement et défier les limites

La deuxième dimension du rôle de guide, stimuler l'engagement et défier les limites, reflète le rôle des consultants dans l'encouragement des entreprises à aller au-delà de leurs objectifs initiaux et à s'orienter vers des choix stratégiques impactants. En tant que guides, ils suscitent une réflexion à long terme et encouragent les PME à se dépasser. Un consultant explique : « *On emmène l'entreprise vers une vision corporative à 10 ou 15 ans en matière de durabilité [...]. C'est important de voir loin, parce que c'est comme ça qu'on est ambitieux.* » (Consultant 7). Cette stimulation peut inclure des discussions approfondies sur les attentes des parties prenantes ou les opportunités stratégiques non exploitées : « *On essaie toujours de challenger le client quand il a des choses qu'il perçoit comme pas importantes, mais que nous, avec notre expérience, on perçoit que c'est quand même important.* » (Consultant 10). Cette dynamique de challenge contribue à élargir les horizons des PME et à maximiser l'impact de leurs actions.

4.4.2.3. Outillage de la PME

Enfin, la troisième dimension, l'outillage, vise à renforcer les capacités internes des PME pour leur permettre de poursuivre leur démarche de manière autonome. Les consultants mettent en place des outils, des indicateurs et des formations pour soutenir les processus de décision et d'amélioration continue. Par exemple, le Consultant 1 explique : « *L'objectif, c'est aussi de les former à utiliser un outil pour faire des bilans carbone, pour qu'eux-mêmes puissent quantifier leurs émissions et voir si leurs efforts ont payé.* ». Cette pratique inclut également le développement des compétences organisationnelles pour éviter une dépendance excessive au consultant : « *On ne veut pas qu'ils s'appuient trop sur le consultant externe [...]. À la fin du mandat, ils doivent être autonomes dans l'amélioration continue de leur démarche.* » (Consultant 3). L'outillage renforce ainsi la

capacité des PME à intégrer les pratiques de durabilité dans leur fonctionnement quotidien et à pérenniser leurs efforts.

Ainsi, le rôle de guide adopté par les consultants se caractérise par une combinaison d'analyse stratégique, d'orientation ciblée, de stimulation des ambitions et de transfert de compétences. Ces dimensions permettent de structurer et d'enrichir les démarches des PME tout en maximisant leur impact et leur durabilité. À travers un langage clair et des outils adaptés, les consultants jouent un rôle déterminant pour accompagner les entreprises vers des trajectoires ambitieuses en matière de durabilité, tout en veillant à leur autonomie à long terme.

Les résultats de notre étude offrent un éclairage nuancé sur le rôle que les consultants se perçoivent eux-mêmes dans les mandats de conseil stratégique en développement durable. Ce discours, bien que souvent implicite, semble structurer la manière dont les stratégies discursives sont mobilisées tout au long des mandats. Les consultants se définissent simultanément comme guides, offrant une orientation méthodique, et comme accompagnateurs, adoptant une posture collaborative et participative.

Le rôle de guide se manifeste principalement par une orientation méthodique, favorisant des stratégies de structuration comme le cadrage progressif et l'ancrage analytique. Ces stratégies, en clarifiant et en hiérarchisant les objectifs de durabilité, semblent fournir aux PME un cadre logique pour structurer leurs démarches de manière progressive et mesurable.

En parallèle, le rôle d'accompagnateur, ancré dans une posture collaborative et participative, apparaît aligné sur des stratégies d'influence telles que la mobilisation et la personnalisation. En impliquant activement les PME dans la réflexion et la co-construction des solutions, ces approches semblent renforcer l'adhésion des entreprises et leur engagement envers les démarches proposées.

Ainsi, bien que les liens entre le discours des consultants sur leur rôle et les stratégies discursives méritent d'être approfondis, nos résultats mettent en lumière une cohérence

implicite entre ces dimensions, contribuant à la transformation des attentes imprécises des PME en objectifs concrets et actionnables.

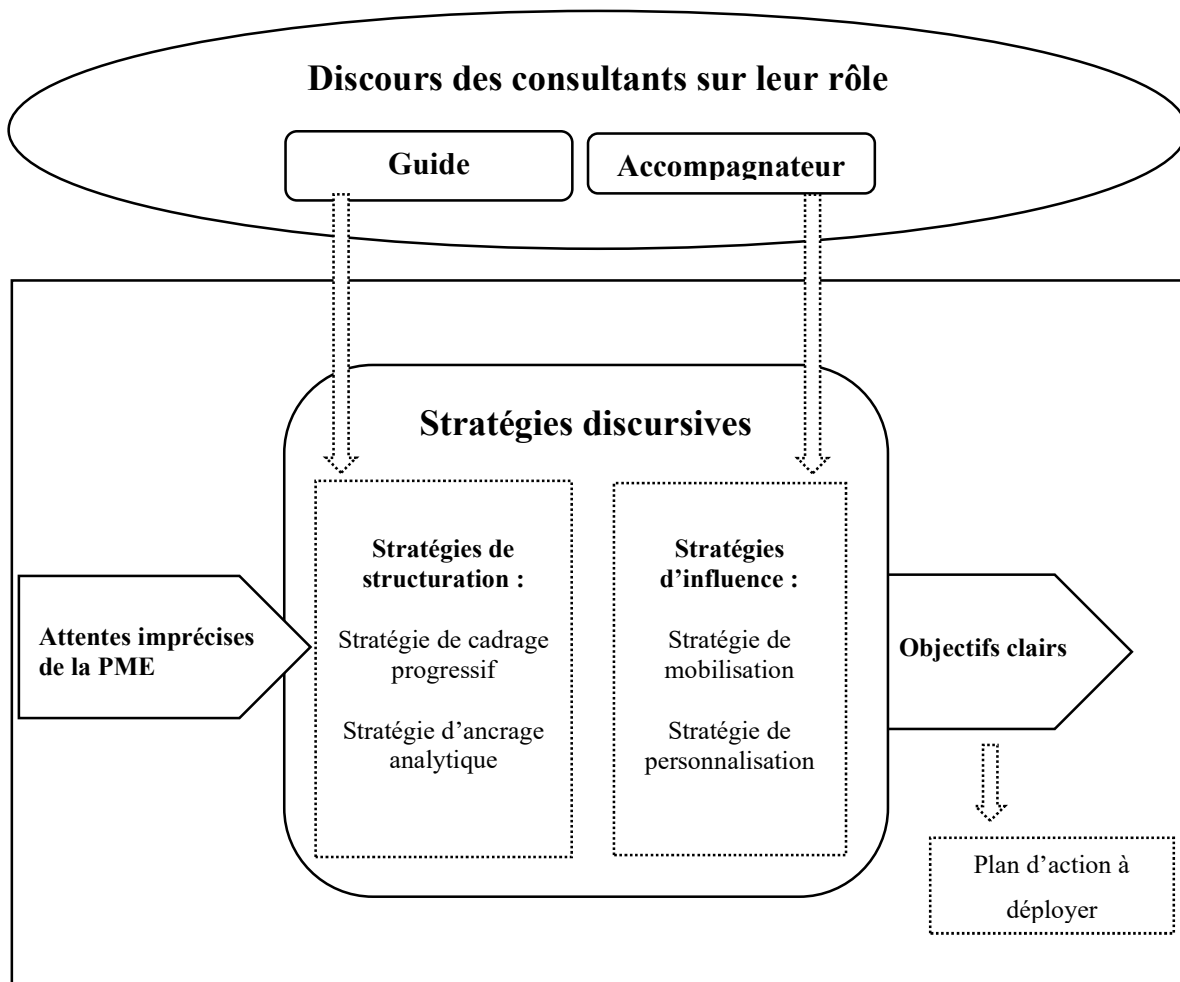


Figure 4 : Articulation entre le discours des consultants sur leur rôle, les stratégies discursives et la transformation des attentes imprécises des PME en objectifs clairs

4.5. Posture du consultant

Pour approfondir la compréhension des stratégies discursives et du discours que portent les consultants sur leur rôle, il est essentiel d'analyser la posture qu'ils adoptent tout au long du mandat. Les résultats montrent que les consultants privilégient une approche collaborative et participative, se positionnant comme des partenaires stratégiques des

PME dans leurs démarches de développement durable. Cette posture repose sur le respect de l'autonomie des entreprises, une méthode de travail inclusive et un souci constant de l'applicabilité des objectifs proposés.

La collaboration est au cœur de cette posture. Plutôt que de s'imposer comme des experts omniscients, les consultants adoptent une dynamique de partenariat dans laquelle les PME conservent le contrôle de leurs décisions stratégiques. Ils respectent les choix des entreprises, même lorsque ceux-ci diffèrent de leurs recommandations. Comme l'explique un consultant : « *Si je pense qu'une entreprise devrait travailler sur un enjeu particulier mais qu'elle décide de ne pas le faire [...], je respecte ce choix* » (Consultant 1). Cependant, lorsque les PME montrent une absence totale de volonté de changement, certains consultants estiment qu'il peut être approprié de mettre fin à la collaboration : « *Si les clients ne veulent pas aller plus loin, on peut mettre fin à la collaboration* » (Consultant 7).

Cette collaboration se manifeste également dans la mise en place de comités de développement durable qui rassemblent des parties prenantes issues de différents horizons organisationnels. Ces comités permettent une approche transversale, essentielle pour traiter les enjeux complexes du développement durable : « *Dans le comité, il faut intégrer le maximum de parties prenantes [...], des employés qui travaillent sur des entrepôts avec des gens de la direction* » (Consultant 1). Les consultants utilisent également des ateliers participatifs et des séances de cocréation pour inclure les parties prenantes dans les prises de décision : « *On n'est pas dans ce mode 100 % consultant [...]. On fait beaucoup de séances de cocréation et même si on prépare des suggestions, on va toujours demander l'avis des personnes sur le terrain* » (Consultant 3).

Un autre aspect central de la posture des consultants est leur refus d'imposer des solutions. Leur démarche repose sur la sensibilisation et la proposition d'options, tout en laissant aux PME la liberté de choisir. « *On les aide à trouver des solutions [...], parce que si on rentre directement dans le côté impératif [...], ça ne va pas marcher* » (Consultant 1). De manière similaire, une autre consultant précise : « *On essaie de promouvoir certaines solutions, mais on n'est pas dans quelque chose qui est forcément à imposer parce que le*

client reste libre de faire ce qu'il veut à la fin » (Consultant 2). Cette approche non directive reflète un respect des spécificités organisationnelles des PME et une volonté d'adapter les recommandations à leur fonctionnement existant : « On essaie de s'inscrire le plus possible dans le fonctionnement actuel de l'organisation [...], pour que ça ne soit pas perçu comme un tout nouveau monde à découvrir » (Consultant 10).

Les consultants adoptent également une posture pragmatique, veillant à ce que leurs recommandations soient réalistes et faisables. Ils tiennent compte des moyens financiers, humains et opérationnels des PME pour éviter des objectifs irréalistes ou inadaptés : « Si on dit à une PME de 150 employés qu'elle doit atteindre la carboneutralité en cinq ans, c'est irréaliste par rapport aux moyens et à la réalité du terrain » (Consultant 2). Par ailleurs, ils favorisent une mise en œuvre progressive des solutions, s'assurant qu'elles s'intègrent harmonieusement dans les processus existants : « L'objectif est qu'on réussisse à implémenter ça, petit bout par petit bout dans toute l'entreprise, pour que ça soit cohérent avec leur fonctionnement déjà en place » (Consultant 10).

Enfin, les consultants reconnaissent les limites des PME, tant en termes de ressources que de priorités stratégiques. Ils accompagnent les entreprises jusqu'à un niveau d'engagement qu'elles se sentent prêtes à atteindre, sans aller au-delà de leurs capacités ou de leurs volontés : « On accompagne les entreprises jusqu'où elles sont prêtes à aller [...], mais on ne va pas à l'encontre de ce qu'un client veut » (Consultant 8). Ce respect des contraintes et des limites des PME constitue un pilier fondamental de leur approche, garantissant que les démarches de développement durable soient à la fois réalistes et alignées sur les besoins des entreprises.

En somme, la posture des consultants, fondée sur la collaboration, le pragmatisme et le respect des spécificités organisationnelles, s'inscrit dans une logique d'accompagnement et de co-construction. Cette approche contribue à créer un environnement propice à l'engagement des PME et à la mise en œuvre durable des solutions proposées.

Ainsi les résultats révèlent que la posture des consultants constitue un élément transversal qui soutient l'application des stratégies discursives mentionnées précédemment. Cette posture collaborative et pragmatique favorise l'utilisation des stratégies de structuration,

telles que le cadrage progressif et l'ancrage analytique, en veillant à ce que les objectifs soient introduits de manière réaliste et adaptés aux capacités des PME. Par ailleurs, les stratégies d'influence, notamment la mobilisation et la personnalisation, s'appuient sur cette posture pour impliquer activement les PME dans leur propre transformation et adapter les recommandations aux spécificités organisationnelles.

En intégrant une approche participative et non directive, les consultants créent un cadre propice à l'engagement des PME tout en respectant leurs contraintes et priorités. Ce lien entre la posture adoptée et les stratégies discursives mobilisées reflète une dynamique cohérente tout au long des mandats, contribuant à la transformation des attentes initiales des PME en objectifs clairs et actionnables.

Chapitre 5

Discussion

5.1. Analyse et interprétation des résultats

5.1.1. Réflexion sur la complémentarité des stratégies discursives

L'analyse des résultats met en lumière une dynamique clé dans l'accompagnement des PME : les stratégies discursives mobilisées par les consultants ne se contentent pas de structurer le discours ou d'organiser les étapes d'une démarche de durabilité, elles jouent un rôle plus fondamental en créant un cadre qui permet de donner du sens aux attentes imprécises des PME.

Les stratégies discursives apparaissent comme des outils de médiation entre les aspirations générales des PME et la nécessité d'objectifs précis et mesurables. Cependant, cette clarification ne se limite pas à l'explication ou à la simplification ; elle relève également d'un processus de co-construction et d'élaboration d'un plan d'action à entreprendre. Les consultants ne font pas qu'organiser les étapes ; ils aident les PME à reformuler leurs propres priorités et à s'approprier une vision de la durabilité en cohérence avec leurs capacités en mobilisant une multitude de stratégies discursives.

Un point essentiel à souligner est l'interaction et la complémentarité entre les stratégies discursives de structuration et celles d'influence, qui ne semblent pas fonctionner de manière isolée, mais de façon interconnectée. Cette complémentarité est fondamentale pour relever les défis complexes que pose la transition durable dans le contexte des PME.

Les stratégies de structuration apportent une assise méthodologique, nécessaire pour organiser et hiérarchiser les démarches. Elles fournissent un cadre rationnel qui permet de transformer des aspirations générales en objectifs. Cependant, ce cadre méthodologique, bien qu'indispensable, pourrait s'avérer insuffisant si la PME n'est pas engagée ou motivée pour adhérer à ces objectifs. C'est ici que les stratégies d'influence prennent tout leur sens : elles jouent un rôle important pour mobiliser l'attention, renforcer l'adhésion et maintenir l'élan nécessaire à la mise en œuvre de ces démarches structurées.

Cette synergie est particulièrement visible dans la manière dont les consultants équilibrent les résultats concrets et mesurables des stratégies de structuration avec les récits engageants et adaptés propres aux stratégies d'influence. Par exemple, le cadrage progressif, qui séquence les objectifs à court, moyen et long terme, peut être renforcé par des pratiques discursives de mobilisation. La mise en avant des "quick wins" permet non seulement d'instaurer un sentiment de réussite immédiat, mais aussi de créer une dynamique positive qui alimente la motivation des dirigeants à poursuivre des objectifs plus ambitieux.

De la même manière, l'ancrage analytique, qui repose sur l'utilisation de données chiffrées et de référentiels normatifs, gagne en efficacité lorsqu'il est enrichi par une personnalisation du discours. En adaptant ces données à des cadres narratifs spécifiques et en tenant compte des particularités organisationnelles, les consultants rendent leurs recommandations plus accessibles, pertinentes et convaincantes. Ainsi, la quantification des enjeux, bien qu'objective, devient un levier d'influence puissant lorsqu'elle est contextualisée dans une réalité propre à chaque entreprise.

Cette articulation entre structuration et influence nous permet de penser que la réussite des démarches de durabilité ne repose pas uniquement sur la rigueur technique ou la robustesse des cadres méthodologiques. Elle dépend également de la capacité des consultants à mobiliser les acteurs organisationnels autour d'un récit commun, en alignant leurs priorités sur des trajectoires cohérentes et partagées. En d'autres termes, les solutions techniques ne prennent leur pleine mesure que lorsqu'elles s'inscrivent dans une dynamique relationnelle et narrative qui engage les parties prenantes et les incite à s'approprier les démarches de développement durable.

Ces résultats posent également des questions importantes pour la pratique de consultation. Comment trouver un équilibre optimal entre structuration et influence, notamment dans des environnements où les résistances au changement peuvent être fortes ? Quels outils ou approches permettent de maximiser cette synergie dans des contextes organisationnels diversifiés ? Ces interrogations ouvrent des pistes de réflexion pour enrichir les pratiques

actuelles et adapter ces stratégies aux spécificités des PME québécoises, tout en prenant en compte leur diversité sectorielle et culturelle.

5.1.2. Réflexion sur les limites des stratégies discursives

Les stratégies discursives, bien qu'elles soient des outils essentiels dans les mandats de durabilité, ne sont pas sans limites. Leur efficacité repose sur plusieurs conditions contextuelles et relationnelles qui, lorsqu'elles ne sont pas réunies, peuvent limiter leur impact.

Une première limite notable des stratégies discursives réside dans leur dépendance à la réceptivité des entreprises. Les PME doivent être prêtes à engager une réflexion stratégique sur la durabilité et à allouer les ressources nécessaires pour transformer ces réflexions en actions. Cependant, cette réceptivité n'est pas toujours acquise. Certaines entreprises, notamment celles confrontées à des contraintes de ressources ou à d'autres priorités organisationnelles, peuvent percevoir les discours des consultants comme étant éloignés de leurs préoccupations opérationnelles immédiates. Dans ces cas, les stratégies discursives, aussi bien formulées soient-elles, risquent de rester lettre morte si elles ne parviennent pas à capter l'attention et à mobiliser l'engagement des décideurs.

Ces limites soulignent également la vulnérabilité des stratégies discursives face aux contraintes de ressources des PME. Les entreprises qui manquent de temps, de personnel ou de capacités financières pour intégrer des démarches de durabilité peuvent avoir du mal à donner suite aux recommandations des consultants, même si elles sont convaincues de leur pertinence. Cette situation met en évidence un défi clé pour les consultants : adapter leurs discours et leurs approches pour proposer des solutions qui soient non seulement stratégiquement pertinentes, mais aussi opérationnellement réalisables dans des contextes de contraintes.

En somme, les limites des stratégies discursives révèlent l'importance d'une approche holistique dans les mandats de durabilité. Les consultants doivent non seulement maîtriser l'art du discours, mais aussi développer une compréhension fine des contextes organisationnels et des dynamiques relationnelles pour maximiser leur impact. Ces limites

ne remettent pas en question la valeur des stratégies discursives, mais elles soulignent la nécessité d'une approche nuancée et adaptative, capable de répondre aux défis complexes et variés auxquels les PME sont confrontées.

5.1.3. Transition entre les objectifs de développement durable et l'action

Une réflexion sur les résultats incite à questionner la continuité entre la phase de clarification des objectifs et celle de mise en œuvre des actions correspondantes. Si les stratégies discursives réussissent souvent à structurer les attentes des PME en objectifs clairs, elles ne garantissent pas toujours le passage à l'action. Cela met en évidence une limite structurelle : la clarification ne peut être un levier de transformation que si elle s'accompagne d'un soutien opérationnel et d'un transfert de compétences suffisant pour assurer l'autonomie des PME dans l'exécution des recommandations.

La clarification, bien qu'essentielle, reste un exercice conceptuel : elle donne du sens, structure les priorités et fixe des ambitions réalistes, mais elle ne répond pas aux défis pratiques liés à l'implémentation.

Malgré leur absence fréquente lors de la phase de déploiement, les consultants perçoivent l'importance de préparer les PME à cette transition. Dans leur rôle de guide, ils s'efforcent de renforcer l'autonomie des parties prenantes internes pour garantir que les démarches initiées puissent être poursuivies de manière indépendante. Cette préparation repose sur deux axes principaux : l'outillage de la PME et le transfert de compétences.

Les consultants fournissent des outils pratiques, tels que des grilles d'analyse, des indicateurs ou des plans d'action détaillés, qui permettent aux PME de suivre leurs progrès et d'ajuster leurs efforts en autonomie. Ces outils, conçus pour être utilisables sans assistance externe, constituent un levier important pour intégrer les objectifs de durabilité dans les processus quotidiens de l'entreprise.

Au-delà des outils, les consultants cherchent à développer les capacités internes des PME à travers des formations, des ateliers ou des séances de sensibilisation. En renforçant les compétences des dirigeants et des employés, ils visent à pérenniser les démarches de durabilité tout en limitant la dépendance à l'expertise externe. Ce transfert de compétences

est crucial pour autonomiser les PME et les rendre capables de poursuivre leur transition de manière proactive.

Toutefois, nous supposons que, bien qu'essentielle, cette approche reste souvent insuffisante face aux complexités de la mise en œuvre. Les consultants, malgré leurs efforts pour outiller et former, se heurtent à des limites inhérentes aux structures et aux ressources des PME. Ces dernières, contraintes par des enjeux de temps, de finances ou de priorités stratégiques concurrentes, peuvent éprouver des difficultés à maintenir la dynamique enclenchée. Par ailleurs, la nature ponctuelle de l'intervention des consultants peut créer un décalage entre la planification initiale et les besoins évolutifs des entreprises, rendant la pérennité des démarches incertaine.

5.1.4. Posture collaborative : cohérence entre rôles et stratégies discursives

L'analyse des résultats met en évidence une forte cohérence entre le discours que les consultants portent sur leur rôle et les stratégies discursives qu'ils déploient pour accompagner les PME dans leur transition durable. Cette harmonie est particulièrement visible dans l'articulation des dimensions d'accompagnement et de guidage, deux rôles distincts, mais complémentaires, qui convergent dans leurs pratiques discursives pour répondre aux besoins des PME. Par ailleurs, c'est la posture collaborative des consultants qui constitue un cadre contextuel essentiel, rendant cette cohérence non seulement visible, mais également opérationnelle.

Cohérence entre rôle d'accompagnement et stratégie d'influence

Les stratégies d'influence mobilisées par les consultants s'intègrent pleinement à leur rôle d'accompagnateur, notamment grâce à leur posture collaborative, qui crée un terrain favorable à leur déploiement. Cette posture, basée sur la coconstruction et le respect de l'autonomie des PME, facilite l'engagement des entreprises et prépare le cadre relationnel nécessaire pour des interventions efficaces.

La mobilisation, en sensibilisant les PME aux enjeux et opportunités de la durabilité, renforce leur adhésion et leur engagement volontaire, tandis que la personnalisation

adapte les recommandations aux spécificités organisationnelles, rendant les démarches accessibles et pertinentes. Ces stratégies ne se limitent pas à répondre aux attentes immédiates des PME ; elles impliquent activement les entreprises dans leur transformation, traduisant ainsi le rôle d'accompagnement en pratiques concrètes et participatives.

En ce sens, ces stratégies discursives incarnent parfaitement le rôle d'accompagnement, en offrant aux consultants les outils nécessaires pour soutenir les PME sans imposer de solutions. Elles permettent aux consultants de respecter les particularités de chaque entreprise tout en les engageant activement dans leur propre transition, reflétant ainsi une approche centrée sur la collaboration et la valorisation des capacités organisationnelles des PME.

Cohérence entre rôle de guide et stratégie de structuration

Le rôle de guide, bien qu'orienté de manière plus directive, s'inscrit en parfaite continuité avec la posture collaborative adoptée par les consultants. Les stratégies discursives de structuration, telles que le cadrage progressif et l'ancrage analytique, incarnent ce rôle en traduisant les objectifs de durabilité en pratiques concrètes et adaptées aux capacités des PME. Le cadrage progressif permet d'introduire les objectifs de manière graduelle, tenant compte des priorités et des ressources limitées des entreprises, pour assurer une progression réaliste et motivante. L'ancrage analytique, en s'appuyant sur des outils rigoureux et des données contextualisées, structure les décisions stratégiques tout en renforçant la crédibilité des démarches proposées.

Ces stratégies ne se limitent pas à apporter une orientation technique : elles incarnent pleinement le rôle de guide en aidant les PME à naviguer dans des environnements complexes tout en respectant leur autonomie. En guidant les entreprises vers des choix éclairés tout en maintenant une approche participative, les consultants coconstruisent des solutions qui s'alignent sur les réalités organisationnelles et opérationnelles des PME.

En ce sens, les stratégies discursives de structuration reflètent et renforcent le rôle de guide en traduisant des ambitions stratégiques en trajectoires claires et réalisables. Elles ne

s'opposent pas au rôle d'accompagnateur, mais s'y intègrent harmonieusement, consolidant une relation de confiance durable entre consultants et PME. Cette cohérence souligne l'importance d'une approche méthodique et collaborative, qui garantit à la fois l'alignement des objectifs et la faisabilité des actions proposées.

En définitive, nous pensons que la posture collaborative du consultant représente un catalyseur essentiel pour maximiser l'impact des stratégies discursives. Elle crée un environnement où ces dernières — qu'elles soient d'influence ou de structuration — trouvent un écho favorable, car elles sont perçues comme des outils d'accompagnement, et non comme des prescriptions autoritaires. Ceci promet non seulement une meilleure appropriation des objectifs par les PME, mais aussi une intégration fluide des démarches dans leurs pratiques opérationnelles.

5.1.5. Logique du compromis incarnée par les consultants

Les résultats de notre étude dévoilent que la traduction des attentes en objectifs de développement durable s'accompagne systématiquement d'un exercice de priorisation. Nous soutenons que cette pratique de priorisation incarne une logique de compromis thématique et temporel. En aidant les PME à hiérarchiser leurs objectifs et leurs actions, les consultants adoptent une approche qui, sans nécessairement expliciter le concept de compromis, traduit une prise en compte implicite des tensions entre les différentes dimensions – économique, sociale et environnementale – de la durabilité. Cette hiérarchisation, rendue possible par des stratégies discursives telles que le cadrage progressif, permet d'introduire les objectifs de manière graduelle, en tenant compte des capacités opérationnelles, des ressources limitées et des priorités stratégiques des PME. En structurant les démarches en étapes accessibles, cette approche facilite l'engagement des entreprises tout en posant les bases d'une réflexion stratégique plus approfondie sur les arbitrages à venir.

Bien que nos résultats ne permettent pas de confirmer si les consultants discutent explicitement du principe de compromis avec les PME, leur posture collaborative et pragmatique semble indiquer une compréhension implicite de cette dynamique. Leur capacité à coconstruire des trajectoires adaptées, à contextualiser les objectifs et à

maintenir un dialogue ouvert avec les entreprises reflète une méthode qui intègre subtilement cette logique de compromis. À travers leurs stratégies de priorisation, les consultants ne forcent pas les PME à choisir entre des dimensions contradictoires, mais les aident à naviguer progressivement dans un environnement complexe où les compromis deviendront inévitables à mesure que la maturité organisationnelle en matière de durabilité se développera.

De plus, nous estimons que les PME, à ce stade de leur transition, évoluent dans un terrain fertile où les actions possibles sont encore nombreuses et non limitées par des choix exclusifs. Elles semblent se situer dans une phase exploratoire, où les gains rapides et les initiatives à impact immédiat peuvent être priorisés sans nécessiter de compromis majeurs entre objectifs environnementaux, sociaux et économiques. Cette abondance d'options réduit momentanément les tensions et permet de se concentrer sur des solutions qui maximisent l'engagement et la crédibilité. Cependant, à mesure que les PME avanceront dans leur parcours de durabilité, il est probable que ces arbitrages deviendront plus pressants, rendant la logique de compromis plus explicite et nécessaire.

5.2.Implications théoriques

5.2.1. Consultants comme agents du changement contingents

Dans cette section, nous théorisons les consultants, dans le contexte des mandats stratégiques en développement durable, comme des agents du changement contingents, une conceptualisation qui découle directement de nos résultats. Cette notion repose sur deux dimensions clés : d'une part, leur capacité à initier et soutenir l'adoption de pratiques durables ; d'autre part, leur dépendance aux choix et décisions stratégiques des PME qu'ils accompagnent. L'emploi du terme « contingent » reflète ainsi la nature hybride de leur rôle, tout en soulignant les limitations inhérentes à leurs interventions. Avant d'examiner en détail cette contingence, il est essentiel de revisiter les fondements théoriques abordés dans notre revue de littérature. Ces bases permettent de situer le concept d'agent du changement dans son cadre général et d'enrichir notre compréhension des spécificités qu'apportent les résultats de notre étude à cette notion.

La définition d'agent du changement proposée par Van Poeck (2017) met en avant la capacité d'un acteur à initier des transformations dans un système. Nos résultats montrent que les consultants en durabilité incarnent plusieurs aspects de cette définition, en s'appuyant sur des stratégies discursives comme levier principal pour amorcer des changements au sein des PME. Le cadre même du mandat de conseil, souvent caractérisé par des attentes imprécises, offre un terrain fertile pour mobiliser ces stratégies discursives. Cette imprécision représente une opportunité stratégique pour introduire le discours de la durabilité, sensibiliser les PME à sa transversalité et engager un dialogue autour de ses enjeux. Le discours permet également de clarifier et de structurer ces attentes floues en objectifs stratégiques précis. Cette phase de clarification constitue un pilier essentiel pour l'élaboration d'un plan d'action cohérent, qui, une fois déployé, peut conduire à l'adoption de pratiques durables adaptées aux réalités des entreprises.

D'un autre côté, nos résultats reflètent également la perspective avancée par Schaltegger et al. (2023), qui mettent en avant le rôle des agents de changement dans le soutien et l'accompagnement des transformations organisationnelles vers le développement durable. En effet, les consultants endossent un rôle de guide, en outillant les parties prenantes internes des PME et en les accompagnant tout au long du processus. Ce soutien peut devenir particulièrement tangible lorsque le mandat de conseil stratégique inclut le déploiement d'un plan d'action ou ouvre la voie à d'autres mandats axés sur la mise en œuvre de pratiques durables. En fournissant des outils méthodologiques, des cadres analytiques et des solutions pragmatiques, les consultants renforcent la capacité des PME à intégrer les enjeux de durabilité dans leurs processus décisionnels et opérationnels et apportent du soutien à la transformation pour ces dernières.

Cependant, malgré leur capacité à initier et soutenir le changement, nous utilisons le terme « contingent » pour qualifier leur rôle. Cette qualification repose sur une observation clé: l'efficacité des consultants est conditionnée par la volonté, l'engagement et les priorités stratégiques des PME qu'ils accompagnent. Contrairement à un agent du changement autonome, les consultants en durabilité évoluent dans une relation de dépendance mutuelle avec leurs clients.

Nos résultats montrent que cette contingence s'exprime de manière particulièrement forte dans les décisions stratégiques clés, comme le choix des objectifs de durabilité ou la priorisation des actions à entreprendre qui sont prises par les PME. En dépit de leur expertise, les consultants doivent naviguer dans un espace où leur rôle est limité par la volonté et l'engagement des PME. Ce constat souligne une tension inhérente à leur position : bien qu'ils soient mandatés pour impulser des transformations, ils doivent en permanence ajuster leurs ambitions en fonction des contraintes organisationnelles et des résistances internes des PME.

La contingence des consultants en durabilité se reflète à la fois dans leurs pratiques et dans leur conception de leur rôle, qu'ils qualifient fréquemment d'accompagnateur et de guide. Ces deux facettes illustrent leur capacité à naviguer entre l'initiation de transformations organisationnelles et le respect des particularités structurelles et décisionnelles des PME. Cette posture se traduit par une approche collaborative et non directive, ancrée dans la co-construction des solutions, où les consultants reconnaissent explicitement l'autonomie des entreprises et leur rôle décisionnel. Nos résultats montrent que ce respect de l'indépendance des PME est un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance, condition nécessaire à l'adhésion des parties prenantes internes et à la réduction des résistances au changement.

La capacité des consultants à se positionner comme guides et accompagnateurs découle de leur compréhension fine de la nature contingente des transformations qu'ils facilitent. Conscients des limites imposées par les réalités organisationnelles des PME, ils ajustent leurs recommandations pour qu'elles soient pragmatiques et alignées sur les capacités et les priorités spécifiques de chaque entreprise. Ainsi, la contingence, loin d'être une limitation, devient une force. Elle incite les consultants à ancrer leurs recommandations dans les spécificités des entreprises, tout en étant une caractéristique fondamentale et intrinsèque de leur rôle dans l'accompagnement stratégique vers la durabilité.

En conclusion, conceptualiser les consultants comme des agents du changement contingents offre une perspective riche et nuancée sur leur rôle. Cette notion capture leur capacité à initier et à soutenir des transformations organisationnelles, tout en

reconnaissant les limites imposées par les dynamiques internes des PME. Leur efficacité repose sur un équilibre délicat entre ambition stratégique et adaptation contextuelle, entre expertise technique et respect de l'autonomie des entreprises. En mettant en lumière leur nature hybride, cette conceptualisation enrichit notre compréhension des défis et des opportunités liés à leur rôle. Les consultants en durabilité, loin d'être des acteurs tout-puissants du changement, opèrent dans un cadre relationnel et contextuel, où leur impact est coconstruit avec les PME qu'ils accompagnent. Cette réflexion met en évidence la nécessité pour ces consultants de naviguer avec finesse dans des environnements complexes, en mobilisant des stratégies discursives, des outils analytiques et une approche collaborative pour maximiser leur contribution à des trajectoires de durabilité adaptées, pragmatiques.

5.2.2. Réinterprétation du cadre conceptuel à la lumière des résultats

À la lumière des résultats exploratoires de notre étude, le cadre conceptuel initial a été révisé afin de mieux refléter nos observations et d'ouvrir la voie à de futures réflexions. Cette réinterprétation s'appuie sur deux axes principaux : une personnalisation du contexte des mandats de conseil stratégique en développement durable et une révision des défis inhérents intégrés dans le cadre conceptuel.

Personnalisation du contexte des mandats

- **Nature des mandats :** Les mandats de notre étude s'inscrivent dans une logique d'accompagnement stratégique, axée sur l'intégration des principes de durabilité dans les orientations stratégiques des PME. Cette approche implique une réflexion à long terme, dépassant les simples actions opérationnelles pour embrasser une transformation globale de l'entreprise.
- **Niveau de maturité des PME :** La plupart des PME accompagnées dans ce contexte présentent une faible maturité en matière de développement durable. Cette faible expérience explique l'imprécision de leurs attentes, qui se limitent souvent à des ambitions générales telles que « comprendre les enjeux de durabilité » ou « explorer des solutions durables ».

- **Intégration du discours des consultants sur leur rôle :** Une nouvelle dimension, absente du cadre initial, a été ajoutée pour inclure le discours que portent les consultants sur leur propre rôle. Ce discours, qui souligne leur double posture d'accompagnateur et de guide, est essentiel pour comprendre comment ils naviguent entre les attentes imprécises des PME et les stratégies discursives qu'ils mobilisent. Il éclaire leur capacité à structurer et orienter ces attentes floues vers des objectifs clairs, concrets et actionnables.

Révision des défis inhérents aux mandats de consultation stratégique

La seconde réinterprétation que nous souhaitons mettre en avant concerne la relation entre les stratégies discursives des consultants et les défis inhérents aux mandats de conseil en durabilité élaborés dans notre cadre conceptuel.

Bien que notre cadre conceptuel ait initialement exploré trois grandes catégories de défis – cognitifs, structurels et relationnels – nos résultats montrent que dans le contexte des mandats de conseil stratégique en développement durable, l'imprécision des attentes des PME, un défi que nous classons dans la famille des défis cognitifs, s'est révélée comme le principal obstacle structurant nos résultats. L'imprécision des attentes découle directement du manque de connaissances des PME sur les enjeux et les trajectoires possibles du développement durable, ce manque de clarté, qui pousse les entreprises à recourir à des consultants, devient un point de départ central pour leur intervention. Dans ce contexte, les stratégies discursives mobilisées par les consultants – notamment la clarification et la structuration des attentes – sont particulièrement adaptées pour répondre à ce défi, en transformant ces attentes floues en objectifs stratégiques précis.

En ce qui concerne les autres défis identifiés dans notre cadre conceptuel, leur rôle est moins central, mais demeure pertinent. Les défis structurels, tels que le manque de ressources financières ou organisationnelles, échappent souvent au contrôle direct des consultants. Cependant, nos résultats montrent que ces derniers prennent systématiquement en compte ces limitations tout au long des mandats. Par exemple, lorsqu'un manque de financement est identifié, les consultants peuvent orienter les PME vers des fonds de soutien ou des programmes de subvention. Cette prise en considération

des contraintes structurelles témoigne de leur capacité à adapter leurs recommandations aux réalités spécifiques des entreprises qu'ils accompagnent.

En revanche, les défis relationnels ne se sont pas manifestés de manière significative dans notre étude. Nous supposons que cela pourrait être lié à la posture adoptée par les consultants, marquée par une collaboration active et l'absence de toute forme d'imposition. Leur rôle d'accompagnateurs et de guides, fondé sur une approche non directive et respectueuse de l'autonomie des PME, semble minimiser les risques de tensions relationnelles. Bien que ces défis relationnels aient été théorisés dans le cadre conceptuel, leur faible présence dans nos résultats reflète probablement la manière dont les consultants naviguent habilement dans leurs interactions avec les PME.

En somme, cette réinterprétation du cadre conceptuel met en lumière l'importance des défis cognitifs comme enjeu central dans les mandats stratégiques en durabilité, tout en nuancant le rôle des défis structurels et relationnels. Elle invite également à compléter le cadre initial en approfondissant le lien entre les stratégies discursives et le rôle des consultants en tant qu'agents du changement et à intégrer le discours des consultants sur leur rôle comme éléments important à analyser.

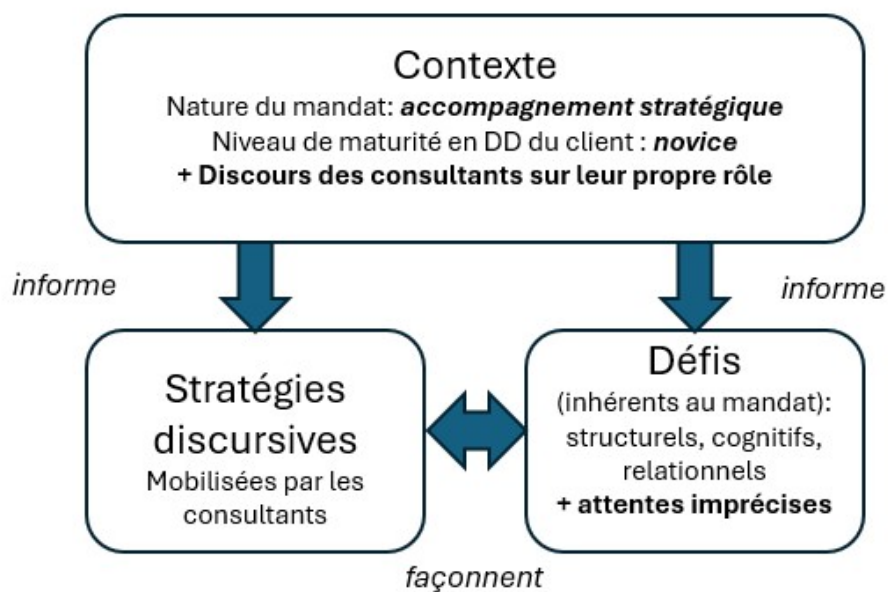


Figure 5 : Cadre conceptuel révisé (les modifications sont représentées en caractères gras)

5.3.Perspectives pour les consultants et les PME

Les résultats de cette étude mettent en lumière l'importance pour les consultants de développer une approche flexible et contextuelle. Cette flexibilité ne doit pas être confondue avec un manque de structure, mais plutôt comme une capacité à adapter leurs stratégies discursives, leurs outils méthodologiques et leurs recommandations en fonction des spécificités et des priorités des PME qu'ils accompagnent. Les consultants doivent ainsi naviguer entre standardisation et personnalisation pour offrir des solutions adaptées aux réalités organisationnelles, tout en conservant une vision stratégique claire.

En outre, les consultants ont un rôle clé à jouer dans le renforcement des capacités internes des PME. En formant et en outillant les entreprises, ils permettent à ces dernières de développer des compétences en matière de durabilité, favorisant ainsi la pérennité des initiatives après la fin des mandats. Cette approche proactive est d'autant plus pertinente dans le contexte des PME, qui disposent souvent de ressources limitées pour maintenir des démarches complexes à long terme.

Comme le souligne Schaltegger et al (2023), la réussite des transitions durables repose sur une mobilisation collective impliquant différents types d'acteurs du changement. Dans ce cadre, les consultants endossent le rôle d'acteurs externes contingents, capables d'identifier et d'activer des acteurs de changement internes au sein des PME. Cette synergie interne-externe est essentielle pour soutenir une transition à long terme, tout en réduisant le caractère contingent des interventions des consultants. En impliquant les parties prenantes internes dans la consolidation de la stratégie de développement durable, les consultants renforcent l'autonomie des entreprises et facilitent l'intégration durable des pratiques proposées même après l'achèvement du mandat.

Les résultats soulignent également que les PME occupent une place centrale dans la réussite des mandats de durabilité. Leur rôle ne se limite pas à celui de récipiendaires des recommandations ; elles doivent également agir comme partenaires actifs dans la co-construction des plans d'action. Une implication effective des PME est cruciale pour maximiser l'impact des démarches de durabilité et garantir leur ancrage dans les pratiques organisationnelles. Pour cela, les PME doivent adopter une approche participative,

impliquant des parties prenantes internes issues de divers départements et niveaux hiérarchiques. Cette diversité d'implication permet de mieux intégrer les solutions dans les processus quotidiens, tout en tenant compte des réalités opérationnelles et culturelles spécifiques à chaque organisation. Une telle participation favorise également une meilleure appropriation des initiatives par les équipes, renforçant leur engagement et leur adhésion aux transformations envisagées.

Par ailleurs, les PME doivent allouer des ressources suffisantes pour soutenir la mise en œuvre des recommandations. Ces ressources, qu'il s'agisse de temps, de budget ou de personnel dédié, jouent un rôle essentiel dans la réussite des actions proposées. En investissant dans des moyens adéquats, les PME envoient un signal clair sur leur engagement envers la durabilité, ce qui peut renforcer la crédibilité de leurs démarches auprès de leurs parties prenantes externes. Dans ce contexte, le financement externe ou l'accès à des fonds de soutien peuvent également constituer des leviers importants pour surmonter les contraintes financières.

Pour accroître leur capacité à s'approprier les trajectoires stratégiques, les PME doivent également investir dans la formation et la sensibilisation de leurs équipes. Une meilleure compréhension des enjeux de durabilité, ainsi que de leur impact potentiel sur l'entreprise, peut encourager une participation plus active des employés dans la mise en œuvre des solutions. Cette montée en compétences internes réduit la dépendance des PME envers les consultants et leur permet de poursuivre des trajectoires durables de manière plus autonome.

Enfin, il est important que les PME intègrent la durabilité dans leur vision stratégique à long terme. Cette intégration nécessite de dépasser une approche réactive ou superficielle pour adopter une posture proactive, où la durabilité est perçue non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique. Une telle vision leur permet non seulement de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, mais aussi de se positionner comme des leaders dans leur secteur, renforçant ainsi leur résilience et leur compétitivité.

5.4.Limites et avenues pour les recherches futures

Malgré les contributions importantes de cette recherche, plusieurs limites méritent d'être soulignées, ouvrant ainsi des perspectives prometteuses pour les travaux futurs. Ces limites concernent principalement le contexte géographique, la taille de l'échantillon, la portée méthodologique et le cadre d'analyse adopté.

Une première limite réside dans le contexte géographique de l'étude, qui s'est concentrée exclusivement sur le Québec, avec une majorité de consultants basés entre Montréal et Québec. Bien que ce cadre ait permis une analyse approfondie d'un environnement particulier, il restreint la généralisation des résultats à d'autres régions ou cultures. Les dynamiques observées pourraient différer dans d'autres contextes géographiques, notamment en raison des variations culturelles, économiques ou institutionnelles. Des recherches futures pourraient explorer ces dynamiques dans d'autres régions ou pays, afin de mieux comprendre comment les spécificités locales influencent le rôle des consultants et leurs pratiques discursives.

Ensuite, la taille de l'échantillon constitue une autre limite. Bien que cette étude offre des insights riches et détaillés, le nombre restreint de participants limite la représentativité des conclusions. Un élargissement de l'échantillon pour inclure une diversité accrue de consultants, provenant de différentes spécialités ou ayant une expérience variée avec des PME de secteurs variés, permettrait de capturer une gamme plus étendue de pratiques et de perceptions. Une telle démarche renforcerait la validité externe de l'étude et pourrait révéler des tendances plus généralisables dans l'utilisation des stratégies discursives en fonction de différents contextes organisationnels et sectoriels.

Une autre avenue de recherche particulièrement pertinente concerne l'analyse de la temporalité dans l'utilisation des stratégies discursives. Nos résultats offrent une vue globale des pratiques des consultants, mais il serait intéressant de tester comment ces stratégies évoluent au fil des phases des mandats de conseil. Par exemple, les stratégies mobilisées au cours de la phase de clarification des objectifs diffèrent-elles de celles utilisées pendant la mise en œuvre ? Cette analyse dynamique permettrait d'approfondir

notre compréhension de l'adaptation des pratiques discursives en fonction des étapes du mandat et des besoins des PME à chaque moment clé.

Par ailleurs, intégrer la perspective des PME elles-mêmes serait une avenue prometteuse pour enrichir les résultats. Rencontrer les entreprises accompagnées permettrait de confronter les perceptions des consultants à celles des parties prenantes internes, en recueillant des feedbacks sur l'efficacité des stratégies discursives identifiées. Tester ces stratégies en situation réelle fournirait des données empiriques supplémentaires pour évaluer leur impact concret et leur pertinence. Cela pourrait également aider à affiner ces stratégies pour qu'elles répondent encore mieux aux besoins spécifiques des PME, tout en offrant une compréhension plus globale des interactions entre consultants et entreprises.

En outre, cette étude s'est focalisée sur les mandats stratégiques en développement durable, ce qui limite l'analyse à une typologie spécifique de mandats. Il serait intéressant de se pencher sur l'autre type de mandats, axés sur l'instauration de pratiques durables. Une telle exploration pourrait permettre de déterminer si les consultants endossent toujours le rôle d'agents de changement contingents dans ces contextes, et de comprendre comment leurs approches diffèrent lorsque des objectifs de durabilité plus clairs sont fixés dès le départ. Par exemple, dans un cadre où le mandat est davantage opérationnel, les consultants disposent-ils d'un espace pour influencer la vision à long terme des PME ? Une analyse comparative pourrait également examiner comment la nature thématique du mandat (environnementale, sociale ou transversale) modifie les stratégies et les impacts sociaux et organisationnels des consultants.

Enfin, sur le plan théorique, nos résultats ouvrent des perspectives intéressantes pour explorer davantage les liens entre discours, posture professionnelle et résultats organisationnels. La manière dont les consultants naviguent entre structuration et influence dans des contextes variés pourrait être étudiée en profondeur, notamment dans des environnements où les attentes des PME sont plus explicites ou dans des secteurs ayant des priorités distinctes. De plus, il serait pertinent de s'interroger sur la manière

dont les stratégies discursives peuvent être adaptées pour maximiser leur efficacité dans des environnements organisationnels de plus en plus complexes et interdépendants.

En conclusion, ces pistes de recherche permettent non seulement de dépasser les limites de cette étude, mais aussi d'approfondir et d'élargir la compréhension du rôle des consultants en durabilité. Elles visent à enrichir la théorie et à informer les pratiques des consultants et des PME, tout en répondant aux défis croissants liés à la transition vers des modèles économiques et organisationnels plus durables.

Conclusion

Ce mémoire explore le rôle des consultants dans l'accompagnement des PME québécoises, en se concentrant sur leurs pratiques discursives et leur positionnement en tant qu'agents du changement contingents. En mobilisant des stratégies discursives pour clarifier les attentes floues, structurer des objectifs concrets et sensibiliser les entreprises à la transversalité du développement durable, les consultants agissent comme des facilitateurs clés de la transition organisationnelle. Toutefois, leur impact demeure conditionné par les dynamiques internes des PME, notamment leur volonté, leurs priorités stratégiques et leurs ressources disponibles.

L'analyse a permis de conceptualiser le consultant en durabilité comme un acteur hybride, oscillant entre un rôle d'accompagnateur, axé sur la co-construction des solutions, et celui de guide, fournissant des orientations stratégiques et des outils pratiques. Cette double posture reflète la nature contingente de leur intervention, où leur capacité à initier et soutenir des transformations est profondément ancrée dans le contexte organisationnel spécifique des PME qu'ils accompagnent.

Malgré les contributions théoriques et pratiques de cette recherche, certaines limites, telles que le cadre géographique restreint et la focalisation sur les mandats stratégiques, invitent à des approfondissements futurs. En intégrant des perspectives complémentaires, notamment celles des PME, et en élargissant l'analyse à d'autres types de mandats ou contextes géographiques, les travaux ultérieurs pourraient enrichir notre compréhension du rôle des consultants en durabilité.

En somme, cette étude met en lumière la complexité et les potentialités des interactions entre consultants et PME dans le contexte de la durabilité. Elle ouvre des pistes pour renforcer les pratiques d'accompagnement stratégique et pour développer des outils adaptés à la diversité des enjeux organisationnels. Par cette contribution, elle ambitionne d'éclairer les acteurs impliqués dans la transition durable et de stimuler des réflexions sur les stratégies les plus efficaces pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques actuels.

Bibliographie

- Aguinis, Herman, & Ante, Glavas (2012) « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda ». *Journal of Management*, vol. 38, no 4, p. 932-68, <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Anand, Namrata, Saumya, Sharma, & Shikha, Yadav (2023). «A Study on Employee Retention and Sustainable Practices ». *Sustainable Economic and Management Practices: Challenges and Future Prospects Vol. 2* (pp. 19–25). ISBN: 978-93-93810-99-1
- Bansal, Pratima & Mark, DesJardine (2014) « Business Sustainability: It Is about Time ». *Strategic Organization*, vol. 12, no 1, p. 70-78, <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bansal, Pratima. (2005) « Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development ». *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 3, p. 197-218, <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bocken, Nancy, Samuel, Short, Padmakshi Rana & Steve, Evans (2013) « A value mapping tool for sustainable business modelling ». *Corporate Governance*, vol. 13, no 5, p. 482-97, <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bos-Brouwers, Hilke Elke, Jacke (2010) « Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, no 7, p. 417-35 <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Brammer, Stephen, Stefan, Hoejmose & Kerry, Marchant (2011) « Environmental Management in SME s in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, no 7, p. 423-34. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- Buhr, Maike, Dorli, Harms & Stefan, Schaltegger (2023), « Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review », *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 30 No. 10, pp. 4221-4247. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0551>
- Charmaz, Kathy (2006). «Coding in grounded theory practice. In *Constructing Grounded Theory*», Thousand Oaks, CA, Sage: 42-71. ISBN: 9780761973539
- Clarkson, Peter, Yue, Li, Gordon, D. Richardson & Florin, P. Vasvari (2008) « Revisiting the Relation between Environmental Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Analysis ». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, no 4-5, p. 303-27, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>.

- Coffman, Makena, & Karen, Umemoto (2010) « The Triple-Bottom-Line: Framing of Trade-Offs in Sustainability Planning Practice ». *Environment, Development and Sustainability*, vol. 12, no 5, p. 597-610. <https://doi.org/10.1007/s10668-009-9213-4>.
- Creswell, John W, & J. David, Creswell (2018) « Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches ». Fifth edition, SAGE, 2018.
- Dyllick, Thomas, & Kai, Hockerts (2002) « Beyond the Business Case for Corporate Sustainability ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, no 2, p. 130-41, <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Dyllick, Thomas, & Katrin, Muff (2016) « Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability ». *Organization & Environment*, vol. 29, no 2, p. 156-74, <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
- Eccles, Robert G., Ioannis, Ioannou & George, Serafeim (2014) « The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance ». *Management Science*, vol. 60, no 11, p. 2835-57, <https://www.jstor.org/stable/24550546>
- Elkington, John (1997). « Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business ». Oxford: Capstone.
- Engert, Sabrina, Romana, Rauter & Rupert J, Baumgartner (2016) « Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 112, p. 2833-50, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Fairclough, Norman , & Ruth, Wodak (1997). *Critical Discourse Analysis*. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction: Discourse Studies 2 (A Multidisciplinary Introduction)* (pp. 258-284). London: Sage.
- Fonds Écoleader (2019). « Accompagnement stratégique et financement pour des pratiques d'affaires écoresponsables ». Fonds Écoleader, récupéré le 1er octobre 2024 de <https://www.fondsecoleader.ca>
- Franceschelli, Maria Vittoria, Gabriele, Santoro & Elena, Candelo (2018) « Business Model Innovation for Sustainability: A Food Start-up Case Study ». *British Food Journal*, vol. 120, no 10, p. 2483-94, <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
- Gadenne, David L, Jessica, Kennedy & Catherine, McKeiver (2009) « An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs ». *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no 1, p. 45-63, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>

- Ginsberg, Ari, & Eric, Abrahamson (1991) « Champions of change and strategic shifts: The role of internal and external change advocates ». *Journal of Management Studies*, vol. 28, no 2, p. 173-90, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00276.x>
- Gladwin, Thomas N, James, J. Kennelly & Tara-Shelomith, Krause (1995) « Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research ». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 4, p. 874, <https://doi.org/10.2307/258959>
- Gomez-Trujillo, Ana Maria, Juan, Velez-Ocampo, & Maria, Alejandra Gonzalez-Perez (2020) « A Literature Review on the Causality between Sustainability and Corporate Reputation: What Goes First? » *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 31, no 2, p. 406-30. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207>
- Gond, Jean-Pascal, Assaad, El Akremi, Valérie, Swaen, & Nishat, Babu (2017) « The Psychological Micro foundations of Corporate Social Responsibility: A Person-centric Systematic Review ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no 2, p. 225-46, <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Gond, Jean-Pascal, Luc, Brès & Szilvia, Mosonyi (2024) « Consultants as Discreet Corporate Change Agents for Sustainability: Transforming Organizations from the Outside-in ». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, vol. 33, no 2, p. 157-69, <https://doi.org/10.1111/beer.12649>
- Gouvernement du Canada (2023) « Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023 ». Gouvernement du Canada, récupéré le 16 mai 2024 de <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- Gouvernement du Québec (2020). « Plan pour une économie verte 2030 ». Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, récupéré le 1er octobre 2024 de <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-economie-verte/plan-economie-verte-2030.pdf>
- Gouvernement du Québec (2021) « Le gouvernement propose une vision ambitieuse et innovante pour l'économie du Québec ». Gouvernement du Québec, récupéré le 23 novembre 2024 de [Le gouvernement propose une vision ambitieuse et innovante pour l'économie du Québec](https://www.quebec.ca/quebec/le-gouvernement-propose-une-vision-ambitieuse-et-innovante-pour-l-economie-du-quebec) Gouvernement du Québec
- Gouvernement du Québec (2023). « Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 ». Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, récupéré le 1er octobre 2024 de <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement->

durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf

Gouvernement du Québec (2023). « Développement durable (démarche gouvernementale) ». Gouvernement du Québec, récupéré le 23 novembre 2024 de <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/developpement-durable>

Gouvernement du Québec (2024) « Le plan de mise en œuvre ». Gouvernement du Québec, récupéré le 10 octobre 2024 de <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte/plan-mise-en-oeuvre>

Groupe de la banque Mondiale (2021) « Les transitions au cœur du défi climatique. Groupe de la banque mondiale, récupéré le 23 novembre 2024 de Les transitions au cœur du défi climatique

Haffar, Merriam, & Cory, Searcy (2015) « Classification of Trade-Offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability ». *Journal of Business Ethics*, vol. 140, no 3, p. 495-522. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2678-1>.

Hahn, Tobias, Frank Figgie, Jonathan, Pinkse & Lutz, Preuss (2010) « Trade-offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, no 4, p. 217-29. <https://doi.org/10.1002/bse.674>

Harris, Lloyd, & Andrew Crane (2002) « The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no 3, p. 214-34., <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>

Hart, Stuart, & Mark, B. Milstein. (2003) « Creating Sustainable Value ». *Academy of Management Perspectives*, vol. 17, no 2, p. 56-67, <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

Institut de la statistique du Québec (2023) « Rapport d'enquête sur le développement durable, les pratiques écoresponsables et les technologies propres ». Institut de la statistique du Québec, récupéré le 1er novembre 2024 de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/rapport-enquete-developpement-durable-pratiques-ecoresponsables-technologies-propres-2021.pdf>

Kasiri, Narges & Hormoz, Movassaghi (2023). « Embracing Sustainability: A Survey of US Small and Medium-Sized Enterprises ». *Journal of Applied Business and Economics*, 25(2). <https://doi.org/10.33423/jabe.v25i2.6097>

Kearins, Kate, & Delyse, Springett (2003). Educating for sustainability: Developing critical skills. *Journal of Management Education*, 27(2), 188–204. <https://doi.org/10.1177/1052562903251411>

- King, Andrew A & Michael, J. Lenox. (2001) « Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance». *Journal of Industrial Ecology*, vol. 5, no 1, p. 105-16, <https://doi.org/10.1162/108819801753358526>
- Klewitz, Johanna, & Erik, G.Hansen (2014) « Sustainability-Oriented Innovation of SMEs: A Systematic Review ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, p. 57-75, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Laurinkevičiūtė, Asta, & Žaneta Stasiškienė (2011) « SMS for Decision Making of SMEs ». *Clean Technologies and Environmental Policy*, vol. 13, no 6, p. 797-80, <https://doi.org/10.1007/s10098-011-0349-1>
- Lima, Orlando, Gabriela, Fernandes & Anabela, Tereso (2023) « Benefits of Adopting Innovation and Sustainability Practices in Project Management within the SME Context ». *Sustainability*, vol. 15, no 18, p. 13411. <https://doi.org/10.3390/su151813411>
- Lunenburg, Fred (2010) « Managing Change: The Role of the Change Agent». *International Journal of Management Business, and Administration*, vol 13, no 1, p 1-6.
- Martínez, Patricia, & Ignacio Rodríguez, Del Bosque (2014) « Sustainability Dimensions: A Source to Enhance Corporate Reputation ». *Corporate Reputation Review*, vol. 17, no 4, p. 239-53 <https://doi.org/10.1057/crr.2014.13>.
- Michaud, Martin (2024, 23 avril) « Quel est le portrait et le rôle des PME au Québec en 2024 ». *Journal action PME*, récupéré le 23 novembre 2024 de PME au Québec : portrait, défis et opportunités en 2024.
- Moore, Samuel B & Susan, L. Manring (2009) « Strategy Development in Small and Medium Sized Enterprises for Sustainability and Increased Value Creation ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, no 2, p. 276-82, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004>
- Murillo, David, & Joseph, M. Lozano (2006) « SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words ». *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no 3, p. 227-40, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Orlitzky, Marc, Frank, L. Schmidt & Sara, L.Rynes (2003) « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis ». *Organization Studies*, vol. 24, no 3, p. 403-41, <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Patton, Michael Q. (2015). «Qualitative Research and Evaluation Methods». Thousand Oaks: CA. Sage. Chapter 5, Module 29, Data Collection Decisions, pp. 250-272. ISBN 978-07619197

- Pazienza, Mariapia, Marin, de Jong & Drick, Schoenmaker (2022) « Clarifying the Concept of Corporate Sustainability and Providing Convergence for Its Definition ». *Sustainability*, vol. 14, no 13, p. 7838, <https://doi.org/10.3390/su14137838>
- Perrini, Francesco, Angeloantonio, Russo & Antonio, Tencaci (2007) « CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy ». *Journal of Business Ethics*, vol. 74, no 3, p. 285-300, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>.
- Québec Net positif (2021, 7 décembre) « Trait d'union : rapport synthèse des consultations : Besoins des PME du Québec face à l'accélération de la transition et pertinence d'établir des carrefours d'économie sobre en carbone au Québec » Québec Net positif, récupéré le 16 mai 2024 de https://www.quebecnetpositif.ca/_files/ugd/87ec6c_f07b09981cf347ff85fdacfcc0f16509.pdf
- Québec Net positif (2023) « Baromètre de la transition des entreprises 2023 » Québec Net positif, récupéré le 20 Juillet 2024 de <https://www.quebecnetpositif.ca/barometre-transition-entreprises-2023>
- Rafi, Talal (2022) « Why sustainability is crucial for corporate strategy. ». *World Economic Forum*, récupéré le 15 août 2024 de <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>
- Réseau entreprise et développement durable (REED) (2012) « Rapport les défis du développement durable des PME pour 2012 ». REED, Connaissances, PME, récupéré le 2 novembre 2024 de <https://nbs.net/fr/connaissances/les-defis-du-developpement-durable-des-pme-pour-2012/>
- Ruiz-Palomino, Pablo, Rafael, Morales Sanchez & Ricardo, Martinez-Canas (2021) « Corporate Sustainability, Ethics and Employee Satisfaction ». *Sustainability*, vol. 13, no 21, p. 11964, <https://doi.org/10.3390/su132111964>
- Salzmann, Oliver, Aileen, Ionescu-Somers & Ulrich Steger (2005) « The Business Case for Corporate Sustainability »: *European Management Journal*, vol. 23, no 1, p. 27-36, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Schaltegger, Stefan, Florian, Ladeke-Freund & Erik, G.Hansen (2012) « Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability ». *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 6, no 2, p. 95-119, <https://ideas.repec.org/a/ids/ijisde/v6y2012i2p95-119.html>
- Schaltegger, Stefan, Verena, Girschik, Hannah, Trittin-Ulbrich & Ilka, Weissbrod (2023) « Corporate Change Agents for Sustainability: Transforming Organizations from the inside Out ». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, vol. 33, no 2, p. 145-56. <https://doi.org/10.1111/beer.12645>

- Shields, Jeff, & Joyce, M. Shelleman (2015) « Integrating sustainability into SME strategy ». *Journal of Small Business Strategy*, vol. 25, no 2, p.59-75
- Shrivastava, Paul (1995) « The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability ». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 4, p. 936, <https://doi.org/10.2307/258961>
- Transition énergétique Québec (2018). « Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023 ». Gouvernement du Québec, récupéré le 1er octobre 2024 de [TEQ_PlanDirecteur_web.pdf](https://transitionenergetique.gouv.qc.ca/innovation/programme/technoclimat)
- Transition énergétique Québec (2021). « Programme Technoclimat : Soutenir l'innovation en technologies propres ». Gouvernement du Québec, récupéré le 1er octobre 2024 de <https://transitionenergetique.gouv.qc.ca/innovation/programme/technoclimat>
- Troise, Ciro, Gabriel, Santoro, Paul, Jones & Stefano, Bresciani (2024) « Small and Medium Enterprises and Sustainable Business Models: Exploring Enabling Factors for Adoption ». *Journal of Management & Organization*, vol. 30, no 3, p. 452-65, <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.45>
- Van den Berg, Jennifer, Michiel, C.Zijp, Walter, J.V. Vermeulen & Sjors Witjes (2019) « Identifying change agent types and its implications for corporate sustainability integration based on worldviews and contextual factors ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 229, p. 1125-38. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.272>
- Van Poeck, Katrien, Jeppe, Læssøe, & Thomas, Block (2017) « An Exploration of Sustainability Change Agents as Facilitators of Nonformal Learning: Mapping a Moving and Intertwined Landscape ». *Ecology and Society*, vol. 22, no 2, <https://doi.org/10.5751/ES-09308-220233>.
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). « Our common future (Brundtland Report) ». Oxford: Oxford University Press
- Williams, Sarah, & Anja, Schaefer (2012). « Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues ». *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173–186. <https://doi.org/10.1002/bse.1740>
- Witjes, Sjors, Walter, J.V. Vermeulen, & Jacqueline, M.Cramer (2017) « Exploring Corporate Sustainability Integration into Business Activities. Experiences from 18 Small and Medium Sized Enterprises in the Netherlands ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 153, p. 528-38, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.027>.
- Wodak, Ruth. (2001). *The Discourse-historical Approach*. In Ruth. Wodak, & Michael. Meyer (Eds.), *Methods of Critical Discourse Analysis* (pp. 63–94). London: Sage.

Annexe 1 : 1ère Version du Guide d’entrevue

Préambule :

Avant d'entamer notre conversation, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette réunion. Votre soutien est vraiment apprécié.

Dans le cadre de ma maîtrise en stratégie à HEC Montréal, j'effectue cette recherche afin de mieux comprendre la façon dont les consultants en durabilité accompagnent les PME québécoises dans leur transition vers la carboneutralité.

Cette étude est particulièrement importante, car elle vise à recueillir des informations détaillées sur les stratégies que vous employez pour accompagner les PME qui manquent d'expertise en matière de carboneutralité. En participant à cette entrevue, vous contribuerez à identifier les meilleures pratiques de gestion des mandats de transition vers la carboneutralité et à approfondir notre compréhension des défis associés à ces mandats. À un niveau plus global, cette recherche permettra d'améliorer la conception des processus de transition vers la carboneutralité et de développer des outils qui pourront être utilisés à l'avenir pour atteindre l'objectif de 2050.

Les réponses que vous fournirez seront utilisées pour la rédaction d'un rapport dans le cadre du cours de recherche qualitative et de mon mémoire, et resteront anonymes. Le formulaire de consentement que je vous ai remis contient des précisions à ce sujet.

Juste avant de commencer, pourrais-je avoir votre consentement pour enregistrer cette entrevue ?

Informations générales

- Qu'est-ce qui vous a motivé à vous spécialiser dans la durabilité ?
- Êtes-vous membre de réseaux ou d'associations professionnelles en durabilité ? Si oui, Comment ces associations sont-elles utiles dans l'accomplissement de votre travail ?
- Travaillez-vous principalement avec des PME, de grandes entreprises, ou des start-ups ?

Questions d’ouvertures

- Que pensez-vous de l'objectif de carboneutralité 2050 ?
- Que pensez-vous du rôle des PME québécoises dans l'atteinte de cet objectif ?

Questions principales

- Quelles sont les attentes typiques exprimées par vos clients PME qui souhaitent opérer une transition vers la carboneutralité ?

(Sondes : nature de ces attentes (chercher des exemples), leur récurrence, leur caractère)

- Parmi ces attentes, lesquelles sont les plus susceptibles de déclencher des défis relationnels entre vous et vos clients au cours du mandat ? Un exemple de défi : « des situations où les attentes d'un client ne concordent pas avec ce que vous pensez est nécessaire qu'ils fassent atteindre leurs objectifs de carboneutralité »

(Sondes : nature des attentes, caractéristiques)

- Pouvez-vous me décrire en détail un défi de ce type que vous avez eu à gérer, récemment, lors de l'accomplissement d'un mandat de transition vers la carboneutralité chez un client ?

(Sondes : la nature du défi, comment il s'est manifesté, les mesures et/ou stratégies prises pour l'adresser, ce qui a fonctionné ou pas, pourquoi)

- Pouvez-vous me parler d'une autre situation où vous avez rencontré des défis ou difficultés dans la réalisation d'un mandat de transition vers la carboneutralité chez un client ?

(Sondes : la nature du défi, comment il s'est manifesté, les mesures et/ou stratégies prises pour l'adresser, ce qui a fonctionné ou pas et pourquoi)

- Quels sont les défis typiques en début de mandat ?

(Sondes : exemples et les moyens déployés pour surmonter les défis, ce qui marche, ce qui ne marche pas, pourquoi)

- Quels sont les défis typiques en milieu de mandat

(Sondes : exemples et les moyens déployés pour surmonter les défis, ce qui marche, ce qui ne marche pas, pourquoi)

- Quels sont les défis typiques en fin de mandat

(Sondes : exemples et les moyens déployés pour surmonter les défis, ce qui marche, ce qui ne marche pas, pourquoi)

- Pouvez-vous me décrire la procédure que vous suivez pour définir et traduire les attentes d'un client en objectifs du mandat ?

(Sondes : quels types de difficultés avez-vous tendance à rencontrer à ce niveau? Exemples précis, comment cette difficulté s'est manifestée, comment vous impliquez, ou pas, le client dans ce processus)

- Pouvez-vous me donner des exemples de stratégies qui ont été particulièrement efficaces pour gérer ces défis relationnels ?

(Sonde : techniques, canaux de communication, durant quelle phase du mandat ? dynamique de la relation consultant-client)

- Parlez-moi d'une situation précise avec un client où vous avez mobilisé une telle stratégie avec succès.
Sonde : (quelle était la nature du défi, comment cela s'est passé, comment le client a réagi, quelle caractéristique de la relation consultant-client a servi de base pour cette stratégie?)
- Parlez-moi d'une situation précise où cela s'est moins bien passé
Sonde : (quelle était la nature du défi, comment cela s'est passé, comment le client a réagi, pourquoi)
- Quels types d'arguments utilisez-vous pour convaincre vos clients à se commettre à des objectifs ambitieux en matière de carboneutralité?
Sonde : (lesquels de ces arguments semblent résonner le plus pour vos clients? lesquels résonnent le moins? Pourquoi, selon vous? Avez-vous des exemples?).

Questions de clôture

- Comme vous voyez, je m'intéresse au rôle des consultants comme « agents de changement » pour la transition vers la carboneutralité. Y a-t-il des éléments que vous voyez comme importants à cet égard, mais que je n'ai pas abordés pendant cette entrevue?
- Puis-je vous contacter à nouveau si j'ai d'autres questions?

Conclusion et remerciements:

Merci beaucoup pour votre temps et vos précieux insights. Vos réponses fourniront des perspectives essentielles pour ma recherche et aideront à mieux comprendre le rôle des consultants en durabilité dans la transition des PME québécoises vers la carboneutralité.

Je vous suis très reconnaissante pour votre collaboration et votre soutien.

Annexe 2 : 2^{ème} version du Guide d’entrevue

Informations générales

- Qu'est-ce qui vous a motivé à vous spécialiser dans la durabilité ?
- Êtes-vous membre de réseaux ou d'associations professionnelles en durabilité ? Si oui, Comment ces associations sont-elles utiles dans l’accomplissement de votre travail ?
- Travaillez-vous principalement avec des PME, de grandes entreprises, ou des start-ups ?

Questions d’ouvertures

- Que pensez-vous du rôle des PME québécoises dans l’atteinte de cet objectif ?

Questions principales

- Quels services proposez-vous à vos clients chez “Nom du cabinet” ?
- Pouvez- vous me décrire le déroulement d’un mandat de consultation chez « nom du cabinet »
(Définition des objectifs, comment et quand intervient le client, faites-vous un suivi de la mise en place du plan d’action et des recommandations proposées)
- Est-ce que ça vous est arrivé en fait de collaborer avec une entreprise inconsciente de l’impact qu’elle a sur l’environnement ?
- Quelles sont les stratégies que vous adoptez avec de telles PME et quels services vous leur proposez ?
- Quelles sont les attentes typiques exprimées souvent par vos clients PME Manufacturières qui souhaitent opérer une transition vers des pratiques plus durables voire carboneutre?
(Nature des attentes, chercher des exemples; leur récurrence, leur caractère)
- Pouvez-vous me décrire la procédure que vous suivez pour définir et traduire les attentes du client en objectifs du mandat
(Quels types de difficultés avez-vous tendance à rencontrer à ce niveau, comment cette difficulté s’est manifestée, comment vous impliquez ou pas le client dans ce processus)
- Comment présentez-vous par la suite ces objectifs au client ?
(Est-ce-que le consultant cherche à convaincre la PME, est-ce qu’ils les poussent à vouloir plus et à opter pour des objectifs ayant un impact plus large,

quelles stratégies discursives il utilise à ce moment, et quelle est son intention?)

- Parmi ces attentes lesquelles sont les plus susceptibles de déclencher des défis relationnels entre vous et votre client au cours du mandat; Un exemple de défi serait “des situations où les attentes d’un client ne concordent pas avec ce que vous pensez est nécessaire qu’ils fassent pour atteindre leur objectif de carboneutralité”
(Nature du défi, comment il s’est manifesté, les stratégies ou mesures prises pour les adresser, ce qui a fonctionné ou pas, pourquoi ?)
- Pouvez-vous me parler d’une situation où vous avez rencontré des défis ou difficultés dans la réalisation d’un mandat de transition vers la carboneutralité
(Nature du défi, comment il s’est manifesté, les stratégies ou mesures prises pour les adresser, ce qui a fonctionné ou pas, pourquoi ?)
- Quels sont les défis inhérents au processus de transition des PME Manufacturière
- Comment communiquez-vous ces défis à votre client? (*Mobilisation de l’information, moment de partage, stratégie plus performante, réaction des clients,*)
- Quelles sont les caractéristiques internes à l’organisation en termes de structure et de vision qui crée une différence au niveau du processus de gestion et de l’état d’avancement du processus de consultation
- Comment la structure interne de l’organisation cliente affecte le déroulement du mandat et l’atteinte des objectifs définis (*un département spécialisé en DD, une personne, les divergences de vision en interne*)
- Quels types d’arguments utilisez-vous pour convaincre vos clients à se commettre à des objectifs ambitieux en matière de durabilité voire en matière de carboneutralité
(Lesquels de ces arguments semblent résonner le plus pour vos clients ? Lesquels résonnent le moins, pourquoi, selon vous? Avez-vous des exemples)
(votre historique avec le client peut avoir un impact)
- Comment décririez-vous le niveau de maturité des PME que vous accompagnez

Questions de clôture

- Comme vous voyez, je m’intéresse au rôle des consultants comme « agents de changement » pour la transition vers la carboneutralité. Y a-t-il des éléments

que vous voyez comme importants à cet égard, mais que je n'ai pas abordés pendant cette entrevue?

- Puis-je vous contacter à nouveau si j'ai d'autres questions?

Conclusion et remerciements:

Merci beaucoup pour votre temps et vos précieux insights. Vos réponses fourniront des perspectives essentielles pour ma recherche et aideront à mieux comprendre le rôle des consultants en durabilité dans la transition des PME québécoises vers la carboneutralité.

Je vous suis très reconnaissante pour votre collaboration et votre soutien.

Annexe 3 : 3^{ème} version du Guide d’entrevue

Informations générales

1. Pouvez-vous me parler de ce qui vous a motivé à vous spécialiser dans le domaine de la durabilité ?
2. Êtes-vous membre de réseaux ou d'associations professionnelles en durabilité ? Si oui, Comment ces associations sont-elles utiles dans l’accomplissement de votre travail ?
3. Quelle est la taille des entreprises avec lesquelles vous travaillez habituellement ?

Questions d’ouverture

4. Selon vous, quel est le rôle des PME québécoises peuvent jouer dans l'atteinte des objectifs de développement durable fixé par le gouvernement du Québec ?
5. Pourriez-vous me parler davantage des services que vous proposez à votre clientèle ?

Questions principales

6. Pourriez- vous me décrire le déroulement d’un mandat de consultation chez « nom du cabinet »

Sonde :

- Comment et quand intervient le client ?
- Faites-vous un suivi de la mise en place du plan d’action et des recommandations proposées ?

7. Quelles sont les attentes typiques exprimées souvent par vos clients PME qui souhaitent opérer une transition vers des pratiques plus durables ?

Sonde :

- Quelle est la nature de ces attentes?
- Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Quel est le caractère et la récurrence de ces attentes?
- Comment les attentes changent en fonction de la nature du mandat?

8. Pouvez-vous me décrire la procédure que vous suivez pour définir et traduire les attentes du client en objectifs du mandat

Sonde :

- Quels types de difficultés avez-vous tendance à rencontrer à ce niveau?
- Comment se manifestent ces difficultés?
- Impliquez-vous le client tout au long de ce processus? Si oui, comment?
- Quelles stratégies discursives mobilisez-vous tout au long de ce processus?

9. Comment présentez-vous par la suite ces objectifs au client ?

Sonde :

- Comment le consultant perçoit-il son rôle à ce niveau

- Quelles approches ou stratégies discursives utilise-t-il dans ce contexte, et quelle est son intention sous-jacente ?
10. Parmi ces attentes lesquelles sont les plus susceptibles de déclencher des défis relationnels entre vous et votre client au cours du mandat ; Un exemple de défi serait “des situations où les attentes d’un client ne concordent pas avec ce que vous pensez est nécessaire qu’ils fassent pour atteindre leur objectif de carboneutralité”

Sonde :

- Quelle était la nature du défi et comment s'est-il manifesté ?
 - Quelles stratégies ou mesures ont été mises en place pour y faire face ?
 - Quelles approches ont fonctionné ou échoué, et pourquoi ?
11. Pouvez-vous me parler d’une situation où vous avez rencontré des défis ou difficultés dans la réalisation d’un mandat de durabilité ?

Sonde :

- Quelle était la nature du défi et comment s'est-il manifesté ?
 - Quelles stratégies ou mesures ont été mises en place pour y faire face ?
 - Quelles approches ont fonctionné ou échoué, et pourquoi ?
12. Quels sont les défis inhérents au processus de transition durable
13. Comment communiquez-vous ces défis à votre client ?

Sonde :

- Comment l’information est-elle mobilisée et partagée avec le client ?
 - À quel moment du processus le partage d’information a-t-il lieu ?
 - Quelles stratégies se révèlent les plus efficaces dans ce contexte ?
 - Comment les clients réagissent-ils à ces approches ?
14. Quelles sont les caractéristiques internes à l’organisation qui crée une différence au niveau du processus de gestion et de l’état d’avancement du processus de consultation ?

Sonde :

- Vision?
 - Culture?
 - Niveau de connaissance?
 - Présence d’un département de développement durable ou d’une personne en charge?
15. Quels types d’arguments utilisez-vous pour convaincre vos clients à se commettre à des objectifs ambitieux en matière de durabilité voire en matière de carboneutralité
- Quels arguments semblent avoir le plus d’impact sur vos clients ?
 - Quels arguments résonnent le moins, et pourquoi, selon vous ?
 - Pouvez-vous fournir des exemples concrets pour illustrer cela ?
 - Votre relation ou historique avec le client influence-t-il l’efficacité de ces arguments ?
16. Comment percevez-vous votre rôle auprès de ces PME
17. Comment communiquez-vous ce rôle à ces PME ?

Questions de clôture

18. Comme vous voyez, je m'intéresse au rôle des consultants comme « agents de changement » pour la transition vers la durabilité. Y a-t-il des éléments que vous voyez comme importants à cet égard, mais que je n'ai pas abordés pendant cette entrevue ?
19. Puis-je vous contacter à nouveau si j'ai d'autres questions ?
20. Me référer à d'autres consultants.

Annexe 4 : Exemple de message envoyé aux participants

Bonjour [Nom du consultant]

Je suis Merieme Oudra, étudiante en maîtrise en stratégie à HEC Montréal.

Sous la direction de Madame Cloutier Charlotte, professeure titulaire à HEC Montréal (<https://www.hec.ca/profs/charlotte.cloutier.html>), je mène une recherche sur le rôle des consultants dans la transition des PME québécoises vers des pratiques plus durables.

Dans ce contexte, j'aimerais vous inviter à participer à mon étude, qui vise à comprendre les méthodes utilisées par les consultants, comme vous, pour naviguer et gérer les attentes de leurs clients tout en les aidant à adopter des stratégies durables. Votre perspective nous aidera à identifier les meilleures pratiques de gestion des mandats de transition, à mieux comprendre les défis associés et à définir les stratégies d'accompagnement les plus efficaces pour atteindre l'objectif de carboneutralité d'ici 2050.

Pour ce qui est de votre participation, il s'agira d'un entretien d'environ quarante-cinq minutes, à organiser idéalement durant les deux semaines à venir ou à un autre moment à votre convenance.

Je vous remercie par avance pour votre attention et reste à votre disposition pour tout complément d'information.

Bonne journée,

Merieme Oudr

