

Les entreprises québécoises et les objectifs de développement durable

De la sensibilisation à l'intégration

VOLUME 1 – Niveaux d'intégration, freins et liens avec la performance



Félix Zogning

École de gestion
Université de Sherbrooke

Septembre 2026

Les entreprises québécoises et les objectifs de développement durable

De la sensibilisation à l'intégration

Volume 1 – Niveaux d'intégration, freins et liens avec la performance

AUTEUR

Félix Zogning,
Professeur titulaire
École de gestion, Université de Sherbrooke

Cette étude a été réalisée à l'Université de Sherbrooke avec le soutien financier du Fonds de recherche du Québec (FRQ), dans le cadre de l'appel à propositions PERSÉIS, conçu en partenariat avec MAIN – Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec.

© Félix Zogning / Université de Sherbrooke, 2026



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) : creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr. Elle peut être reproduite, distribuée et adaptée, y compris à des fins commerciales, à condition d'en citer l'auteur et la source. Les logos, marques et pictogrammes des ODD demeurent la propriété de leurs titulaires et sont exclus de la licence.

ISBN 978-2-925533-34-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2026

Publié au Canada

Les icônes des objectifs de développement durable sont reproduites conformément aux lignes directrices d'utilisation du logo et des icônes des ODD des Nations Unies, à des fins d'information. Leur usage ne constitue pas un appui des Nations Unies au présent rapport.

CITATION SUGGÉRÉE

Zogning, F. (2026). Les entreprises québécoises et les objectifs de développement durable : de la sensibilisation à l'intégration. Volume 1 – Niveaux d'intégration, freins et liens avec la performance. Université de Sherbrooke. ISBN 978-2-925533-34-4.

Remerciements

Le présent rapport compte parmi les productions scientifiques et les outils de transfert d'un projet de recherche financé par le Fonds de recherche du Québec (FRQ) dans le cadre de l'appel à propositions PERSÉIS – Espace de recherche-société en entrepreneuriat innovant et scientifique, conçu en partenariat avec MAIN – Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec. Cet appui financier a permis de réaliser les différentes étapes de la recherche, de mobiliser les partenaires et de soutenir la participation des entreprises à la collecte des données.

Le projet est dirigé par Félix Zogning, professeur à l'Université de Sherbrooke et chercheur principal. L'équipe de recherche comprend également Nathalie Drouin, professeure à l'Université du Québec à Montréal et cochercheure, ainsi que Julie Bérubé, professeure à l'Université du Québec en Outaouais et cochercheure. Elle est complétée par Angélique Ngaha, professeure à l'Université Alioune Diop de Bambey, et par Lydie Koblan Huberson, doctorante à l'Université Laval.

La réalisation de cette recherche a bénéficié de la collaboration de plusieurs incubateurs et organisations partenaires : Magog Technopole, la Municipalité régionale de comté de Memphrémagog, la Chambre de commerce Memphrémagog, la Coopérative Agoralliance ainsi que le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains. Par leur connaissance du terrain, leur proximité avec les entreprises et leur capacité de mobilisation, ces organisations ont apporté une contribution essentielle au projet.

L'équipe de recherche remercie chaleureusement les propriétaires et dirigeants d'entreprise qui ont accepté de participer à l'étude et de partager leur expérience. Leur disponibilité et la qualité des renseignements fournis ont permis de constituer les données sur lesquelles repose ce rapport.

Le projet de recherche a été examiné et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Les activités de collecte, de conservation et de traitement des données ont été réalisées conformément aux exigences éthiques applicables à la recherche avec des êtres humains.

Nous exprimons enfin notre reconnaissance au Fonds de recherche du Québec, aux établissements universitaires associés au projet, aux organisations partenaires et à l'ensemble des participants. Ce rapport est le fruit de leur engagement et de leur contribution collective.

AVEC LE SOUTIEN DE



Table des matières

1	Résumé exécutif	10
2	Pourquoi ce rapport maintenant ?	15
3	Méthodologie	24
4	Portrait des répondants et des entreprises	29
5	Où en sont les entreprises québécoises face aux ODD ?	35
6	Quels ODD les entreprises priorisent-elles ?	41
7	Ce qui freine l'intégration des ODD	48
8	Ce qui favorise le passage à l'action	54
9	Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial	60
10	Compréhension et importance perçue : deux dimensions associées au passage à l'action	69
11	ODD, performance et impacts déclarés	75
12	Trois profils d'entreprises face aux ODD	82
13	Ce que ces résultats disent aux décideurs publics, aux bailleurs et à l'écosystème	90
14	Recommandations	94
15	Conclusion générale	105
A	Annexe – Résultats statistiques détaillés	107
B	Bibliographie	115

Liste des tableaux

Les numéros de page renvoient à la pagination du présent volume.

1	Les chiffres à retenir	12
2	Pourquoi les PME sont centrales dans l'intégration des ODD	18
3	Profil général des répondants	30
4	Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	32
5	Connaissance, compréhension et perception générale des ODD	36
6	Quatre étapes du parcours d'intégration des ODD	39
7	Lecture stratégique des ODD priorités	44
8	Quatre familles de freins à l'intégration des ODD	52
9	Lecture opérationnelle des facteurs de succès	58
10	Stade d'intégration des ODD selon le soutien AIE	62
11	Accompagnement recommandé selon le stade d'intégration	65
12	Comparaison des dirigeants et dirigeantes sur l'ensemble du parcours ODD	67
13	Ce que les politiques publiques peuvent faire avec les AIE	68
14	Trois niveaux d'appropriation des ODD	70
15	Probabilités prédites du stade d'intégration selon le profil de l'entreprise (modèle ordinal)	71
16	Comment l'accompagnement peut renforcer la compréhension des ODD	73
17	Score de performance selon le stade d'intégration des ODD	76
18	Comparaisons par paires entre les stades d'intégration	77
19	Interprétations possibles du lien ODD-performance	78
20	Exemples d'indicateurs simples selon les priorités ODD	80
21	Besoins des entreprises à activer	84
22	Besoins des entreprises en transition	85
23	Besoins des entreprises intégratrices avancées	86
24	Priorisation des ODD selon le niveau de maturité	87
25	Passer d'un cadre institutionnel à un outil de gestion	91

Liste des tableaux (suite)

26	Ce qu'il faut financer pour soutenir l'intégration des ODD	92
27	Signaux pouvant encourager l'intégration des ODD	92
28	Synthèse des recommandations prioritaires	95
29	Exigences de reddition de comptes graduées selon le profil de l'entreprise	99
30	Recommandations aux organismes d'accompagnement	102
A1	Corrélations de Spearman avec le score d'intégration ODD	108
A2	Régression logistique ordinale	109
A3	Probabilités prédites du stade d'intégration selon différents profils (modèle ordinal)	110
A4	Fiabilité des échelles (alpha de Cronbach)	111
A5	Composition de l'indice de performance	111
A6	Comparaison des deux modèles explicatifs de la performance	112
A7	Modèle complet expliquant le score de performance	112
A8	Maillons de la chaîne d'association	113

Liste des figures

Les numéros de page renvoient à la pagination du présent volume.

1	Les chiffres clés du rapport	11
2	Constitution de l'échantillon	26
3	Répartition des entreprises selon la taille (total 100,0 %)	33
4	Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires annuel (total 99,9 % ; écart d'arrondi)	34
5	De la notoriété à l'intégration complète	37
6	Stade d'intégration des ODD dans les entreprises répondantes	38
7	Intentions futures d'intégration des ODD	39
8	Les cinq ODD les plus priorisés par les entreprises	42
9	Les ODD les moins priorisés par les entreprises (choix multiples)	45
10	Principaux obstacles à l'intégration des ODD	49
11	Obstacles et facteurs perçus comme favorables, en miroir (choix multiples)	55
12	Soutien AIE, score d'intégration et impacts positifs déclarés	62
13	Efficacité perçue de l'accompagnement et score ODD moyen	64
14	Impacts positifs déclarés selon le soutien AIE	65
15	Accès à l'accompagnement selon le genre du dirigeant	66
16	Score d'intégration ODD moyen selon le niveau de compréhension (de 0,68 à 2,39 sur 3)	71
17	Part d'entreprises déclarant des impacts positifs selon le stade d'intégration	79
18	Trois profils d'entreprises face aux ODD (clustering K-means)	83
19	Score d'intégration ODD moyen par secteur d'activité	88
20	Score d'intégration ODD selon la taille de l'entreprise	88
A1	Forest plot : coefficients du modèle ordinal et intervalles de confiance à 95 %	109
A2	Probabilités prédites du stade d'intégration par scénario (modèle ordinal)	110
A3	Chaîne d'association entre l'accompagnement et la performance déclarée	114

Liste des abréviations

ABRÉVIATION	SIGNIFICATION
AIE	Accélérateur et incubateur d'entreprises
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance
FRQ	Fonds de recherche du Québec
MAIN	Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec
MBA	Maîtrise en administration des affaires
ODD	Objectifs de développement durable
PERSÉIS	Espace de recherche-société en entrepreneuriat innovant et scientifique
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
n	Nombre de répondants
p	Seuil de signification statistique
r	Coefficient de corrélation de Spearman
R²	Pseudo-R ² de McFadden, qualité d'ajustement du modèle
χ²	Test du khi carré

Les 17 objectifs de développement durable

Cadre de référence adopté par les Nations Unies en 2015. Les intitulés ci-dessous sont ceux employés dans le présent rapport.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Adoptés par les Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030, les Objectifs de développement durable (ODD) regroupent 17 priorités mondiales visant à construire un avenir plus juste, plus prospère et plus respectueux de l'environnement. Ils couvrent des enjeux étroitement liés, notamment la lutte contre la pauvreté et les inégalités, la santé, l'éducation, l'égalité entre les sexes, le travail décent, l'innovation, la protection de l'environnement et la lutte contre les changements climatiques. Les ODD constituent ainsi un cadre commun pour guider l'action des gouvernements, des entreprises et de la société civile vers un développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures.

01

Résumé exécutif

ODD et entreprises québécoises : une transition amorcée, mais encore inachevée

Inscrits au cœur des politiques publiques et des stratégies de financement, les Objectifs de développement durable (ODD) offrent un cadre commun pour articuler transition écologique, responsabilité sociale et développement économique. Leur visibilité croissante ne dit toutefois rien, à elle seule, de leur traduction dans les pratiques de gestion.

Ce rapport mesure précisément cet écart. À partir d'une enquête menée auprès de 371 propriétaires et dirigeants d'entreprises québécoises, il examine les ODD qu'ils priorisent, le degré d'intégration déclaré, les freins rencontrés et la contribution possible de l'écosystème entrepreneurial au passage de la sensibilisation à l'action.

Le constat est nuancé. Les ODD sont connus d'une majorité de répondants et plusieurs entreprises ont amorcé une démarche. **L'intégration complète demeure néanmoins minoritaire.** L'enjeu n'est donc plus seulement d'accroître la notoriété du cadre, mais de le rendre compréhensible, mesurable et compatible avec les capacités réelles des entreprises, et des PME en particulier.

INDICATEURS CLÉS – PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

67,7 % connaissent les ODD	62,5 % déclarent avoir intégré des ODD	51,5 % en intégration effective
17,8 % en intégration complète	48,8 % impacts positifs – ensemble de l'échantillon	≈ 82 % impacts positifs – entreprises intégratrices
50,9 % soutien AIE reçu	92 % impacts positifs avec soutien AIE contre 26 % sans soutien	45,8 % complexité / manque de clarté principal obstacle

Figure 1. Les chiffres clés du rapport (n = 371). Les taux d'impacts positifs chez les intégrateurs et selon le soutien AIE sont calculés sur les seuls répondants à la question portant sur les impacts.

INDICATEUR	RÉSULTAT
Répondants connaissant les ODD	67,7 %
Entreprises déclarant avoir intégré des ODD	62,5 %
Entreprises en intégration complète	17,8 %
Entreprises ayant reçu un soutien AIE	50,9 %
Entreprises déclarant des impacts positifs	48,8 %
Principal obstacle déclaré	Complexité / manque de clarté : 45,8 %
Principal facteur de succès	Stratégies claires et mesurables : 52,6 %

Tableau 1 – Les chiffres à retenir

Les entreprises ne rejettent pas les ODD ; elles peinent surtout à les rendre praticables. Le passage à l'action suppose de relier quelques objectifs pertinents au modèle d'affaires, puis d'en suivre les progrès sans transformer la démarche en fardeau administratif.

Pour les décideurs publics, les bailleurs et les organismes d'accompagnement, la priorité consiste dès lors à **financer les capacités d'intégration** : diagnostics, outils sectoriels, formation des conseillers et indicateurs proportionnés au degré de maturité de l'entreprise.

1.1 Les ODD sont connus, mais encore inégalement intégrés

Plus des deux tiers des répondants connaissent les ODD (67,7 %) et 62,5 % déclarent avoir intégré des ODD. Le positionnement détaillé situe 51,5 % des entreprises à un stade d'intégration effective, partielle ou complète. Seuls 17,8 % parlent toutefois d'intégration complète. La notoriété du cadre est donc acquise plus largement que sa mise en œuvre, ce qui déplace la priorité vers l'opérationnalisation.

1.2 La majorité des entreprises se situe dans une zone de transition

La planification préliminaire (27,5 %) et l'intégration partielle (33,7 %) regroupent 61,2 % des entreprises. Cette zone intermédiaire constitue la principale marge de progression : l'intérêt existe déjà, mais la démarche manque encore de méthode, de ressources ou de suivi.

1.3 Le principal frein est cognitif et opérationnel

La complexité et le manque de clarté arrivent au premier rang des obstacles (45,8 %), devant la résistance interne (39,1 %) et le manque de financement (31,5 %). **Les besoins exprimés ne sont donc pas uniquement financiers** ; ils concernent d'abord le choix des ODD pertinents, leur traduction en actions et la définition d'indicateurs réalistes.

1.4 Les entreprises demandent des stratégies claires, mesurables et réalistes

L'existence de stratégies claires et mesurables est le facteur de succès le plus cité (52,6 %), devant l'accès à des ressources adéquates (44,2 %) et la formation du personnel (39,1 %). Pour une PME, une telle stratégie peut demeurer sobre : deux ou trois priorités liées au modèle d'affaires, des responsabilités définies et quelques indicateurs suivis dans le temps.

1.5 L'accompagnement est associé à une intégration plus avancée

Les entreprises ayant reçu un soutien d'un incubateur, d'un accélérateur ou d'un autre organisme affichent un score moyen d'intégration de 1,90, contre 1,09 pour les autres. Aux extrêmes, **4 % des entreprises accompagnées ne déclarent aucune intégration, comparativement à 35 % des entreprises non accompagnées**. Cette association ne démontre pas un effet causal : le coefficient direct du soutien n'est plus significatif lorsque la compréhension et les autres variables sont contrôlées ($p = 0,132$; annexe, tableau A2). Son ampleur et le mécanisme qu'elle suggère — l'accompagnement comme vecteur de compréhension appliquée — justifient néanmoins de considérer l'accompagnement comme un lieu d'intervention prioritaire.

1.6 La compréhension des ODD est étroitement liée au passage à l'action

La compréhension et l'importance accordée aux ODD arrivent au premier rang des corrélations avec le score d'intégration, à des niveaux pratiquement identiques ($r = 0,494$ et $0,497$). Les probabilités prédites par le modèle ordinal varient également fortement selon la compréhension, la connaissance des ODD, la taille et l'accompagnement. Ces résultats désignent la compréhension appliquée comme une capacité d'action à part entière. Le parcours en quatre étapes présenté à la section 5.5 — connaissance, compréhension, priorisation, intégration — sert de repère pour situer les entreprises et ajuster l'accompagnement.

1.7 L'intégration des ODD est associée à une meilleure performance déclarée

Le score de performance déclaré progresse de 11,19 sur 18 chez les entreprises sans intégration à 14,77 chez celles qui déclarent une intégration complète, soit un écart de près d'un tiers. La part rapportant des impacts positifs suit une tendance comparable. Comme les données sont transversales et déclaratives, le sens de la relation ne peut être établi ; elles indiquent néanmoins que l'intégration des ODD s'inscrit dans des entreprises qui se perçoivent aussi comme plus performantes.

1.8 Les politiques publiques doivent être différenciées selon le niveau de maturité

L'analyse de regroupement distingue trois profils : entreprises à activer (35,7 %), entreprises en transition (28,9 %) et intégratrices avancées (35,4 %). Ces profils statistiques ne se confondent pas avec les quatre stades d'intégration déclarés. Ils servent plutôt à différencier les besoins : clarifier et diagnostiquer, structurer et mesurer, ou consolider et diffuser les acquis.

1.9 Quatre acteurs, des responsabilités distinctes

Aux décideurs publics revient la tâche de rendre le cadre utilisable ; aux bailleurs, celle de financer la traduction et de reconnaître les progrès intermédiaires ; aux organismes d'accompagnement, celle d'outiller la mise en œuvre ; aux entreprises, celle de retenir quelques objectifs et de les suivre. Les quinze recommandations de la section 14 précisent ces responsabilités.

Les entreprises québécoises ne rejettent pas les ODD. Elles ont surtout besoin d'aide pour les hiérarchiser, les traduire en pratiques et en suivre les progrès.

Le présent volume établit le diagnostic quantitatif. Le second, fondé sur les données qualitatives, approfondira les mécanismes qui sous-tendent ces résultats : la manière dont les entrepreneurs interprètent les ODD, les arbitrages qu'ils opèrent et les formes d'accompagnement qui facilitent réellement le passage de l'intention à l'action.

02

Pourquoi ce rapport maintenant ?

Du cadre mondial aux décisions de gestion

Les Objectifs de développement durable occupent désormais une place reconnue dans les politiques publiques, les stratégies de financement et les attentes adressées aux organisations. Leur diffusion a installé un langage commun. Elle n'a cependant pas réglé la question essentielle : comment transformer un cadre mondial en décisions et en pratiques à l'échelle d'une entreprise ?

Pour les PME, cette traduction est particulièrement exigeante. Reconnaître l'importance du développement durable ne suffit pas à déterminer les objectifs à retenir, les responsabilités à attribuer, les ressources à mobiliser ni les résultats à suivre. Entre l'adhésion au principe et la transformation des pratiques se trouvent des arbitrages de gestion très concrets.

Le présent rapport porte sur ce passage. Il s'intéresse à la manière dont les entreprises québécoises comprennent les ODD, les relient à leurs activités et progressent vers une intégration plus structurée. Les travaux antérieurs permettent de situer cette démarche et, surtout, de préciser ce qu'ils ne permettent pas encore d'établir.

2.1 Des objectifs mondiaux aux pratiques d'entreprise

L'Agenda 2030 ne confie pas la réalisation des ODD aux seuls gouvernements. Il reconnaît que les choix d'investissement, de production, d'emploi et d'innovation des entreprises influencent directement l'atteinte de plusieurs objectifs. Le secteur privé est ainsi appelé à contribuer aux côtés de l'action publique et de la société civile (Nations Unies, 2015).

Pour une entreprise, les ODD offrent d'abord un cadre de lecture. Ils permettent de relier ses activités à des enjeux sociaux, environnementaux et économiques, puis d'organiser le dialogue avec les employés, les clients, les partenaires financiers et les pouvoirs publics. Ils peuvent aussi donner une cohérence d'ensemble à des pratiques déjà présentes, notamment en matière de formation, de santé et de sécurité au travail, d'approvisionnement local ou d'utilisation des ressources.

Ce cadre n'est toutefois pas un mode d'emploi. Une entreprise peut reprendre le vocabulaire des ODD dans ses communications sans modifier ses décisions. Elle peut également rattacher des activités existantes à certains objectifs sans préciser les changements recherchés ni les résultats obtenus. Scheyvens, Banks et Hughes (2016) ont rapidement attiré l'attention sur ce risque : la contribution du secteur privé demeure limitée lorsque les ODD servent surtout à présenter autrement les activités habituelles.

Les recherches publiées depuis l'adoption de l'Agenda 2030 montrent une appropriation progressive, mais inégale. Les ODD apparaissent dans la planification stratégique, la reddition de comptes, le dialogue avec les parties prenantes et l'évaluation des impacts. La littérature porte néanmoins surtout sur les grandes entreprises, les multinationales et les organisations qui publient déjà des rapports de durabilité. Elle renseigne moins bien sur le cheminement des entreprises de plus petite taille, dont les pratiques sont souvent moins formalisées et moins visibles (Mio, Panfilo et Blundo, 2020).

La difficulté tient aussi à l'échelle à laquelle les ODD ont été conçus. Ces objectifs expriment des ambitions collectives, tandis que l'entreprise prend des décisions à partir de ses activités, de ses responsabilités et de ses indicateurs. Leur intégration exige donc un travail de traduction. Delgado-Ceballos et ses collègues (2023) soulignent notamment la nécessité de tenir compte à la fois des effets de l'entreprise sur les enjeux de durabilité et des conséquences que ces enjeux peuvent avoir sur son activité.

Il faut ainsi distinguer quatre moments : connaître les ODD, en comprendre la portée pour son activité, retenir les objectifs pertinents, puis les intégrer effectivement à la gestion. La section 5.5 revient sur ce parcours. Le passage devient tangible lorsque les priorités retenues influencent les décisions, l'affectation des ressources, les pratiques et le suivi des résultats. La visibilité des ODD ne constitue donc pas, à elle seule, une preuve de leur mise en œuvre.

La littérature distingue de longue date l'adoption formelle d'un référentiel de son incorporation effective aux processus de gestion. Boiral (2007) montre que des organisations peuvent satisfaire aux exigences apparentes d'une norme environnementale sans modifier substantiellement leurs pratiques, configuration qu'il qualifie d'adoption cérémonielle. Transposée aux ODD, cette distinction invite à ne pas confondre la déclaration d'un alignement avec la transformation des pratiques. Van Tulder et ses collègues (2021) proposent dans cette perspective une gradation des niveaux d'engagement, de la reconnaissance passive à la contribution transformatrice.

2.2 Les contraintes propres aux PME

Les PME occupent une place déterminante dans la transition durable en raison de leur poids économique et de leur proximité avec les employés, les clients, les fournisseurs et les collectivités. Plusieurs enjeux couverts par les ODD se jouent directement dans leurs activités, comme le résume le tableau 2.

RÔLE DES PME	LIEN AVEC LES ODD	ENJEU POUR L'ACCOMPAGNEMENT
Création d'emplois	Travail décent, inclusion, formation, santé au travail	Aider à améliorer et documenter les pratiques RH
Ancrage territorial	Développement local, achats de proximité, contribution communautaire	Relier les pratiques locales aux ODD pertinents
Innovation et adaptation	Nouveaux produits, services, procédés, modèles d'affaires	Intégrer les ODD dans la stratégie d'innovation
Chaînes d'approvisionnement	Consommation responsable, réduction des impacts, choix des fournisseurs	Outiller les PME pour agir sur leurs achats
Gestion quotidienne des ressources	Énergie, déchets, efficacité opérationnelle	Transformer les économies de ressources en pratiques suivies
Relation avec les clients	Réputation, différenciation, confiance	Aider à valoriser les efforts sans tomber dans le discours symbolique

Tableau 2 – Pourquoi les PME sont centrales dans l'intégration des ODD

Leur contribution ne peut cependant être organisée à partir des seuls dispositifs conçus pour les grandes entreprises. Les PME disposent rarement d'équipes spécialisées en développement durable, en responsabilité sociale ou en facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les décisions sont souvent concentrées autour du propriétaire-dirigeant ou d'une petite équipe. Les enjeux de durabilité doivent alors trouver leur place parmi des préoccupations immédiates de rentabilité, de main-d'œuvre, de financement et de continuité des opérations.

Cette réalité invite à ne pas confondre formalisation et action. Une PME peut appliquer des pratiques responsables sans les rattacher explicitement aux ODD. À l'inverse, elle peut connaître le cadre et lui accorder de l'importance sans parvenir à choisir ses priorités, à organiser ses interventions ou à en mesurer les effets. L'absence de référence aux ODD ne signifie donc pas nécessairement l'absence de pratiques durables, tout comme la connaissance du cadre ne garantit pas une démarche structurée.

Les outils de gestion constituent un point sensible. De nombreuses méthodes ont été proposées aux PME, mais leur adoption demeure difficile lorsqu'elles reprennent la complexité des systèmes conçus pour les grandes organisations. Johnson et Schaltegger (2016) montrent que les outils ne deviennent utiles que s'ils sont adaptés aux ressources, aux capacités de gestion et aux besoins réels des PME. Leur disponibilité ne suffit pas. Ils doivent être compréhensibles, proportionnés et utilisables dans les décisions courantes.

Cette exigence vaut pleinement pour les ODD. Demander à une entreprise de traiter simultanément les 17 objectifs et leurs 169 cibles, de produire une documentation abondante ou de suivre un grand nombre d'indicateurs risque de transformer la démarche en exercice administratif. Une intervention limitée à la sensibilisation pose le problème inverse : elle accroît la connaissance du cadre sans fournir les moyens de l'appliquer. L'enjeu consiste donc à préserver la rigueur de la démarche sans la rendre inaccessible.

La même prudence s'impose lorsqu'il est question de performance. Les pratiques de durabilité peuvent être associées à l'innovation, à la réputation, à la résilience ou aux résultats économiques, mais ces relations ne sont ni automatiques ni uniformes. Elles dépendent du secteur, des pratiques retenues, des capacités de l'entreprise et du temps nécessaire à leur déploiement. Il est donc préférable d'examiner les associations observées plutôt que de présumer un effet direct de l'adoption des ODD sur la performance.

Au Canada, une enquête menée en 2018 par le Global Compact Network Canada auprès de 426 organisations révélait déjà un écart entre la connaissance des ODD, leur intégration à la stratégie et la reddition de comptes. Seulement 13 % des répondants se déclaraient pleinement engagés dans la réalisation des ODD, notamment par la mesure et la publication de leurs initiatives de développement durable. Près d'une organisation sur cinq avait intégré les ODD à sa stratégie sans encore en mesurer les impacts, tandis qu'un tiers n'avait pas aligné sa stratégie ou ses objectifs sur ce cadre (Global Compact Network Canada, 2018). L'échantillon ne se limitait pas aux PME, mais le constat demeure éclairant : la notoriété des ODD ne renseigne pas, à elle seule, sur leur mise en œuvre.

Au Québec, le rapport publié par Evol avec le Réseau Mentorat, à partir d'une enquête menée auprès d'environ 2 000 propriétaires d'entreprise, fait également ressortir une connaissance limitée des ODD et un besoin d'information et d'accompagnement. Il montre en outre que plusieurs entreprises adoptent des pratiques de développement durable sans les inscrire explicitement dans ce cadre (Evol, 2023). Ce portrait constitue un point de référence utile. Il doit toutefois être interprété en tenant compte des questions posées, de la population interrogée et de la distinction entre pratiques de développement durable et intégration formelle des ODD.

Les statistiques officielles confirment l'ampleur de cet écart. Selon l'Institut de la statistique du Québec, 93,8 % des entreprises québécoises de cinq personnes ou plus déclaraient avoir au moins une pratique d'affaires écoresponsable ou utiliser au moins une technologie propre en 2024, alors que 4,9 % seulement étaient engagées en 2025 dans une démarche formelle de développement durable réunissant trois critères : un engagement documenté, une reddition de comptes et la présence des dimensions économique, sociale et environnementale. Cette proportion recule par rapport à 2023 (7,5 %), et le repli provient des entreprises de moins de 250 personnes (4,5 %, contre 31,3 % chez les plus grandes). Les pratiques sont donc largement répandues, mais leur formalisation demeure rare et inégalement distribuée selon la taille (Institut de la statistique du Québec, 2026).

Les travaux sur l'adoption de pratiques responsables soulignent le rôle des représentations du dirigeant. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) établit que l'intention d'agir dépend moins des connaissances factuelles que de l'attitude envers le comportement envisagé et du sentiment de pouvoir le mener à bien. Dans les petites structures, où la décision stratégique est concentrée, ces dimensions subjectives pèsent d'autant plus lourd (Russo et Perrini, 2010). La question de savoir si la connaissance d'un référentiel suffit à en déclencher l'appropriation reste ouverte dans la littérature portant sur les PME.

Une littérature abondante documente par ailleurs les asymétries d'accès aux ressources entrepreneuriales. Brush et ses collègues (2009) montrent que les femmes entrepreneures rencontrent des conditions d'accès différenciées au financement, aux réseaux et aux dispositifs d'accompagnement, sans que ces écarts s'expliquent par les caractéristiques de leurs entreprises. Ces travaux invitent à examiner si les dispositifs de soutien à la durabilité reproduisent ou non ces asymétries.

2.3 Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial

Les structures d'accompagnement entrepreneurial ne fournissent pas seulement des locaux ou un accès au financement. Elles donnent aussi accès à des connaissances, à des réseaux, à du mentorat et à des ressources spécialisées. Leur contribution varie néanmoins selon leur mission, leur contexte, la nature des services offerts et la capacité des entreprises à les mobiliser (Mian, Lamine et Fayolle, 2016).

Cette fonction prend une importance particulière en matière de développement durable. Le principal obstacle n'est pas toujours un manque d'intérêt. Une entreprise peut vouloir agir sans savoir quels objectifs retenir, comment reconnaître les pratiques déjà en place, par où commencer ou quels indicateurs utiliser. L'organisme d'accompagnement se situe alors à l'interface des orientations publiques, des connaissances spécialisées et des contraintes quotidiennes de l'entreprise.

Les travaux sur les consultants en responsabilité sociale montrent que les intermédiaires influencent les pratiques par les outils qu'ils mettent à la disposition des organisations. Leur intervention ne consiste pas uniquement à transmettre de l'information. Elle contribue à traduire des principes généraux en méthodes, en catégories de gestion et en pratiques organisationnelles (Gond et Brès, 2020).

Dans le cas des ODD, cette traduction peut consister à situer les pratiques existantes, à sélectionner les objectifs directement liés aux activités, à préciser les responsabilités, à établir un plan d'action et à retenir un nombre réaliste d'indicateurs. Un accompagnement bien calibré peut ainsi éviter deux dérives : une démarche trop lourde pour les capacités de l'entreprise et une utilisation des ODD réduite à la communication.

Tous les accompagnements ne sont cependant pas équivalents. Une séance de sensibilisation, un atelier ponctuel, un diagnostic et un suivi de plusieurs mois ne poursuivent pas les mêmes objectifs et ne peuvent produire les mêmes effets. Le contenu de l'intervention, sa durée, son adaptation au secteur et sa continuité comptent autant que l'existence du soutien. Le simple fait d'avoir eu recours à un organisme ne suffit donc pas à établir la qualité de l'accompagnement reçu.

Or, la littérature sur les incubateurs et les accélérateurs s'est principalement construite autour du démarrage, de l'innovation, de l'accès aux ressources et de la croissance. La traduction d'un référentiel de durabilité dans les pratiques de gestion y demeure peu documentée. On connaît encore mal les outils utilisés, les formes d'intervention privilégiées et les conditions dans lesquelles l'accompagnement est associé à une intégration plus avancée des ODD, en particulier dans les PME établies.

La théorie institutionnelle offre un cadre pour interpréter le rôle des organismes d'accompagnement. DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations adoptent des pratiques en réponse à des pressions réglementaires, professionnelles ou mimétiques. Les structures d'accompagnement exercent une influence de nature normative en diffusant des référentiels et des manières de faire. Leur fonction dépasse ainsi la mise à disposition de ressources : elle inclut la transmission de cadres d'analyse et d'un vocabulaire de gestion. Les canaux précis par lesquels cette influence s'exerce restent peu documentés empiriquement.

2.4 Ce qui reste à documenter

Les recherches disponibles permettent de comprendre pourquoi les entreprises s'intéressent aux ODD et pourquoi leur mise en œuvre demeure exigeante. Elles rendent moins bien compte de la progression entre les différentes étapes. Une organisation qui découvre le cadre, une autre qui retient quelques priorités et une troisième qui intègre ces priorités à ses décisions ne se trouvent pas dans la même situation. Pourtant, plusieurs études opposent encore les entreprises alignées et non alignées, ou s'appuient principalement sur la présence des ODD dans les stratégies et les rapports.

Une mesure graduée est nécessaire pour saisir ces écarts. Les besoins d'une entreprise qui n'a encore rien entrepris diffèrent de ceux d'une organisation qui a formalisé certaines pratiques sans disposer d'indicateurs, ou de ceux d'une entreprise engagée dans une démarche complète. Traiter l'intégration comme un cheminement permet de mieux caractériser les situations observées et de ne pas confondre sensibilisation, adhésion et mise en œuvre.

Le déséquilibre signalé plus haut se double d'une limite propre aux sources québécoises. Les enquêtes de consultation et les portraits sectoriels apportent une connaissance utile du terrain, mais ils portent sur des périmètres restreints et permettent rarement de comparer, dans un même cadre, les secteurs, les tailles d'entreprise et les niveaux d'intégration.

Le présent rapport s'inscrit dans cet espace. Il considère l'intégration comme un processus gradué et examine successivement la connaissance et la compréhension des ODD ; les objectifs jugés prioritaires et les stades d'intégration déclarés ; les obstacles et les conditions favorables au passage à l'action ; enfin, les liens entre l'accompagnement entrepreneurial, le niveau d'intégration, la performance déclarée et les impacts perçus. C'est ce cheminement, de la sensibilisation à l'intégration, que l'enquête cherche à documenter.

L'étude ne cherche pas à mesurer la conformité des entreprises à l'ensemble de l'Agenda 2030. Elle ne suppose pas non plus que l'adoption des ODD produit automatiquement de meilleurs résultats. Elle vise à établir où se situent les entreprises dans leur cheminement, ce qui distingue les niveaux d'intégration et la place que peut occuper l'accompagnement dans cette progression.

La relation entre engagement environnemental et social et résultats économiques a fait l'objet d'une littérature considérable. La synthèse de Margolis et Walsh (2003), portant sur plus d'une centaine d'études, conclut à une association positive d'ampleur modérée. Khan et ses collègues (2016) précisent que cette association dépend de la matérialité des enjeux retenus : les pratiques portant sur des dimensions stratégiquement significatives pour l'activité sont celles dont l'effet est mesurable. Ces travaux portent cependant majoritairement sur de grandes entreprises cotées. La transposition aux PME, où les canaux de transmission diffèrent et où l'intégration est souvent partielle, demeure peu documentée.

Une question reste largement ouverte : à partir de quel degré d'avancement une démarche de durabilité produit-elle des effets organisationnels perceptibles ? La littérature sur la diffusion des innovations (Rogers, 1962) suggère que les bénéfices d'une pratique nouvelle ne se manifestent qu'au-delà d'un certain niveau d'appropriation, en deçà duquel les coûts d'apprentissage dominent. Cette hypothèse d'un seuil a été peu testée dans le champ de la durabilité en contexte de petite entreprise.

2.5 Trois publics directement concernés

Ce que la recherche laisse en suspens engage trois catégories d'acteurs, auxquelles les résultats de ce rapport sont adressés.

Pour les décideurs publics, les ODD peuvent orienter les politiques économiques, les programmes de soutien et les investissements dans l'écosystème entrepreneurial. Cette fonction dépend de leur capacité à rejoindre les entreprises sous une forme utilisable. Un cadre trop général risque d'être reçu comme un discours institutionnel de plus, tandis que des exigences disproportionnées écartent les entreprises les moins outillées.

Pour les bailleurs de fonds, la question porte sur ce qui est financé. Un financement réservé aux organisations déjà avancées laisse sans appui celles dont la marge de progression est la plus grande. Les capacités qui rendent l'intégration possible, du diagnostic au suivi en passant par l'accompagnement et la formation, font rarement l'objet direct d'un financement.

Pour l'écosystème d'accompagnement, la question porte sur la reconnaissance de la fonction décrite plus haut. Traduire un référentiel de durabilité en décisions de gestion demande du temps, une connaissance du secteur et une continuité de suivi. Ces éléments figurent rarement parmi les critères selon lesquels ces organismes sont financés et évalués.

Comment concevoir des programmes qui rendent les ODD praticables pour les entreprises, plutôt que simplement désirables ?

La section suivante présente l'échantillon, les dimensions mesurées et la démarche d'analyse.

À RETENIR

La littérature documente surtout l'engagement des grandes entreprises. Les conditions concrètes d'intégration dans les PME, et le rôle qu'y joue l'accompagnement entrepreneurial, restent peu mesurés.

03

Méthodologie

Une enquête auprès des entreprises québécoises

L'étude documente la manière dont les entreprises québécoises connaissent, perçoivent et intègrent les ODD. Elle cherche surtout à identifier les facteurs associés au passage d'un cadre international à des pratiques de gestion.

L'approche quantitative permet d'estimer l'ampleur des phénomènes, de comparer des groupes d'entreprises et d'examiner les relations entre les principales dimensions du parcours d'intégration. Les résultats portent sur des pratiques et des perceptions déclarées.

3.1 Un questionnaire structuré autour du parcours d'intégration des ODD

Le questionnaire a été élaboré pour cette recherche à partir des travaux sur les ODD, la responsabilité sociale, l'accompagnement entrepreneurial et l'adoption de l'innovation, puis adapté aux objectifs du projet.

Plutôt que d'interroger les entreprises uniquement sur leurs pratiques environnementales ou sociales, le questionnaire a été construit autour d'un parcours logique d'intégration des ODD.

Il permet d'explorer successivement :

le profil du répondant	les caractéristiques de l'entreprise	la connaissance des ODD
leur compréhension	l'importance qui leur est accordée	leur niveau d'intégration
les ODD priorités	les obstacles rencontrés	les facteurs facilitants
le rôle des organismes d'accompagnement	les impacts perçus	certaines indicateurs de performance organisationnelle

L'enquête s'adresse exclusivement à des propriétaires, copropriétaires ou principaux dirigeants d'entreprises québécoises. Ce choix méthodologique est délibéré. Les décisions relatives à l'intégration des ODD relèvent principalement de la direction de l'entreprise. Les propriétaires et dirigeants sont les personnes les mieux placées pour évaluer :

- les priorités stratégiques de leur entreprise ;
- les changements déjà réalisés ;
- les contraintes auxquelles ils font face ;
- les ressources dont ils disposent ;
- leurs besoins d'accompagnement.

Les réponses reflètent ainsi le point de vue de personnes directement responsables des orientations de leur entreprise. Elles renseignent sur les décisions organisationnelles perçues par les dirigeants, sans constituer une vérification externe des pratiques.

3.2 Constitution de l'échantillon

La collecte des données a été réalisée entre le 29 mai et le 4 août 2025, à l'aide d'un questionnaire électronique autoadministré diffusé auprès d'entreprises québécoises.

Au total, 576 questionnaires ont été amorcés et 371 ont été retenus pour les analyses après nettoyage, soit 64 % du total. Les autres avaient notamment été interrompus avant la partie consacrée aux ODD ; seuls les questionnaires complets ont été conservés.

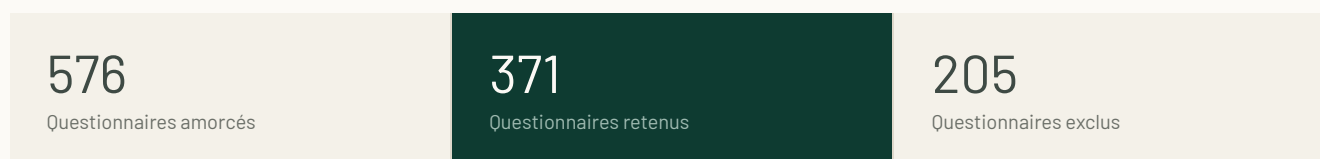


Figure 2. Constitution de l'échantillon

3.3 Une démarche analytique en plusieurs niveaux

L'analyse a été conduite en quatre étapes complémentaires.

Dans un premier temps, des statistiques descriptives permettent de dresser le portrait des répondants et des entreprises.

Dans un deuxième temps, des analyses bivariées examinent les relations entre les principales variables : connaissance des ODD, compréhension, soutien des organismes d'accompagnement, intégration, impacts et performance.

La performance organisationnelle est mesurée par un indice composite de 0 à 18, construit à partir de cinq indicateurs autodéclarés : l'expérience entrepreneuriale globale (0 à 4), l'évolution du nombre d'employés (0 à 3), la croissance de la clientèle (0 à 3), la rentabilité actuelle (0 à 4) et les perspectives pour les prochaines années (0 à 4). Un sixième indicateur du questionnaire, portant sur les défis rencontrés pour atteindre la solvabilité, a été écarté : sa corrélation avec le reste de l'échelle est nulle, signe qu'il mesure les obstacles rencontrés plutôt que les résultats obtenus. L'échelle finale présente un alpha de Cronbach de 0,687. Cette cohérence interne acceptable commande néanmoins une interprétation prudente du score, qui réunit cinq facettes distinctes de la performance plutôt que les manifestations d'une dimension unique.

Dans un troisième temps, des analyses multivariées permettent d'identifier les facteurs les plus fortement associés au niveau d'intégration des ODD.

Enfin, une analyse de regroupement décrit trois profils à partir de cinq variables standardisées. Elle complète la photographie générale par une lecture des configurations observées, sans transformer ces profils en catégories fixes ni en trajectoires causales. Le nombre de groupes a été déterminé en examinant trois critères : la réduction de l'inertie intra-groupe, le score de silhouette et l'indice de Calinski-Harabasz. Les critères purement statistiques favorisent une solution à deux groupes, trop grossière pour différencier les besoins d'accompagnement. La solution à trois groupes offre le meilleur compromis entre adéquation statistique et lisibilité pour l'action. Au-delà de trois groupes, le gain d'information devient marginal au regard de la complexité ajoutée.

3.4 Approbation éthique

Le protocole de cette recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (certificat n° 2023-4270, délivré le 11 juillet 2024).

La participation à l'enquête était volontaire. Un formulaire de consentement éclairé, présenté en page d'accueil du questionnaire électronique, précisait les objectifs de l'étude, la nature des renseignements recueillis, l'usage prévu des données, leur durée de conservation et le droit de retrait sans préjudice. Aucun renseignement nominatif ni aucune donnée permettant d'identifier une entreprise n'a été conservé dans le fichier d'analyse.

3.5 Les limites de l'étude

Les résultats doivent être interprétés à la lumière de quelques limites, qui tiennent à la nature déclarative des données, au mode de recrutement des répondants, au devis transversal de l'enquête et à la composition de l'échantillon.

01 · DONNÉES DÉCLARATIVES

Les données reposent sur les réponses fournies par les propriétaires et dirigeants d'entreprises et non sur une vérification externe des pratiques effectivement mises en œuvre.

02 · RECRUTEMENT

Le recrutement, effectué en partie par l'intermédiaire d'organisations partenaires, pourrait vraisemblablement surreprésenter les entreprises déjà en relation avec l'écosystème d'accompagnement.

03 · DEVIS TRANSVERSAL

Les données ont été recueillies à un moment précis. Elles permettent donc d'identifier des associations entre variables, mais elles ne permettent pas de démontrer des relations de causalité.

04 · HÉTÉROGÉNÉITÉ DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon réunit des secteurs et des tailles d'entreprise variés. Cette diversité permet de couvrir plusieurs réalités, mais elle limite la portée des comparaisons lorsque certains sous-groupes comptent peu d'observations.

05 · NATURE DE L'INDICE DE PERFORMANCE

L'indice agrège cinq facettes distinctes plutôt que les manifestations d'une dimension unique. Sa cohérence interne s'interprète donc différemment de celle d'une échelle psychométrique classique, et le score doit être lu comme un indicateur composite de situation générale.

Le rapport constitue donc un diagnostic des perceptions, des pratiques déclarées et des besoins exprimés par les entreprises répondantes. Il ne prétend ni vérifier les pratiques sur le terrain ni établir la situation de toutes les PME québécoises.

À RETENIR

L'analyse porte sur 371 questionnaires retenus. Les données sont déclaratives et transversales : elles établissent des associations, non des relations de causalité.

04

Portrait des répondants et des entreprises

La taille, le secteur, les ressources disponibles et la position du décideur modulent la capacité d'agir.

Avant d'examiner l'intégration des ODD, il faut préciser de quelles entreprises il est question et à partir de quelle position les répondants s'expriment.

La taille, le secteur, les ressources disponibles et la position du décideur modulent la capacité d'agir. Une très petite entreprise de services, une entreprise manufacturière et une entreprise de construction plus structurée ne rencontrent ni les mêmes contraintes ni les mêmes marges de manœuvre.

4.1 Des répondants en position de décision

Les répondants sont des propriétaires ou des principaux dirigeants. Ils occupent donc une position où se décident l'allocation des ressources, les priorités et les investissements.

Lorsqu'un dirigeant affirme que les ODD sont complexes ou que ses clients n'en font pas la demande, il parle depuis une expérience de gestion et non depuis une position d'observateur. Leurs réponses doivent être lues à partir de contraintes de gestion concrètes : rentabilité, main-d'œuvre, financement et temps disponible. Cette perspective ramène l'analyse des ODD aux arbitrages quotidiens de l'entreprise.

CARACTÉRISTIQUE	RÉSULTAT PRINCIPAL
Hommes	76,0 %
Femmes	21,6 %
Préfère ne pas répondre	2,4 %
Âge moyen	38 ans
Âge médian	36 ans
Fourchette d'âge	18 à 78 ans
Baccalauréat	36,1 %
Maîtrise / MBA / DESS	28,3 %
Doctorat	10,0 %

Tableau 3 – Profil général des répondants. Principales catégories seulement ; les autres réponses et les non-réponses ne sont pas présentées.

Les données montrent un échantillon composé majoritairement d'hommes, avec 76,0 % de répondants masculins et 21,6 % de répondantes ; 2,4 % ont choisi la modalité « préfère ne pas répondre ». L'âge moyen est de 38 ans, avec une médiane de 36 ans, ce qui suggère un bassin relativement jeune ou en milieu de trajectoire entrepreneuriale. Le niveau de scolarité est élevé : plus du tiers des répondants détiennent un baccalauréat, 28,3 % une maîtrise, un MBA ou un DESS, et 10,0 % un doctorat.

Le niveau de scolarité élevé de l'échantillon doit être pris en compte. Une exposition plus fréquente aux discours sur le développement durable pourrait favoriser la connaissance des ODD. Le fait que l'intégration complète demeure minoritaire et que la complexité arrive néanmoins au premier rang des freins renforce l'hypothèse d'un problème de traduction opérationnelle, sans permettre de généraliser ce constat à l'ensemble des dirigeants québécois.

4.2 Un échantillon sectoriellement diversifié

Les entreprises représentées appartiennent à plusieurs secteurs d'activité. La fabrication est le secteur dominant, avec 24,2 % des répondants, suivie de la construction (14,1 %), du commerce de détail (8,4 %) et de la finance et de l'assurance (7,9 %). Aucun autre secteur ne dépasse 8 %, et treize secteurs se partagent le reste de l'échantillon.

Cette diversité sectorielle est importante, car les ODD ne se traduisent pas de la même façon selon les secteurs. Une entreprise manufacturière rencontre d'abord les enjeux d'énergie, de matières premières et de conditions de travail en production. Une entreprise de construction pense plutôt aux matériaux, à la sécurité et aux impacts territoriaux. Une entreprise de services financiers aborde les ODD par l'investissement responsable et la gestion des risques. Cette diversité sectorielle justifie le développement d'outils adaptés : les objectifs jugés pertinents et les moyens de les intégrer diffèrent selon la nature des activités.

SECTEUR D'ACTIVITÉ	PART DE L'ÉCHANTILLON
Fabrication	24,2 %
Construction	14,1 %
Commerce de détail	8,4 %
Finance et assurance	7,9 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	7,6 %
Commerce de gros	6,2 %
Information	5,4 %
Autres services	5,2 %
Arts, divertissement et loisirs	4,6 %
Exploitation minière	3,5 %
Transport et entreposage	3,3 %
Immobilier et location	2,2 %
Services d'enseignement	1,9 %
Agriculture	1,9 %
Services administratifs et de gestion des déchets	1,4 %
Santé et assistance sociale	1,4 %
Hébergement et restauration	0,8 %
Total	100,0 %

Tableau 4 – Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon

4.3 Des entreprises de tailles différentes

Toutes les tailles d'entreprise sont représentées. Les microentreprises de 1 à 4 employés comptent pour 17,4 % de l'échantillon ; l'ensemble de celles de moins de 20 employés, pour 36,4 %. Les entreprises de 20 à 99 employés représentent 32,6 %, et celles de 100 employés ou plus, 31,0 %.

Ces trois groupes n'ont pas les mêmes capacités organisationnelles. Dans les plus petites entreprises, les décisions sont souvent très concentrées autour du propriétaire-dirigeant. Les fonctions spécialisées sont limitées, les ressources administratives sont réduites, et le temps disponible pour structurer des démarches transversales est souvent rare. Dans les entreprises plus grandes, il peut exister davantage de fonctions internes, de ressources humaines, de procédures et de capacités de suivi, mais aussi une plus grande complexité organisationnelle.

Cette dispersion ne permet pas de prescriptions uniformes. Un indicateur simple pour une organisation de 100 employés peut être difficile à documenter dans une équipe de 5 ou 10 personnes. À l'inverse, une petite structure peut ajuster rapidement une pratique sans disposer des ressources nécessaires pour la formaliser.

TAILLE DE L'ENTREPRISE · PART DE L'ÉCHANTILLON

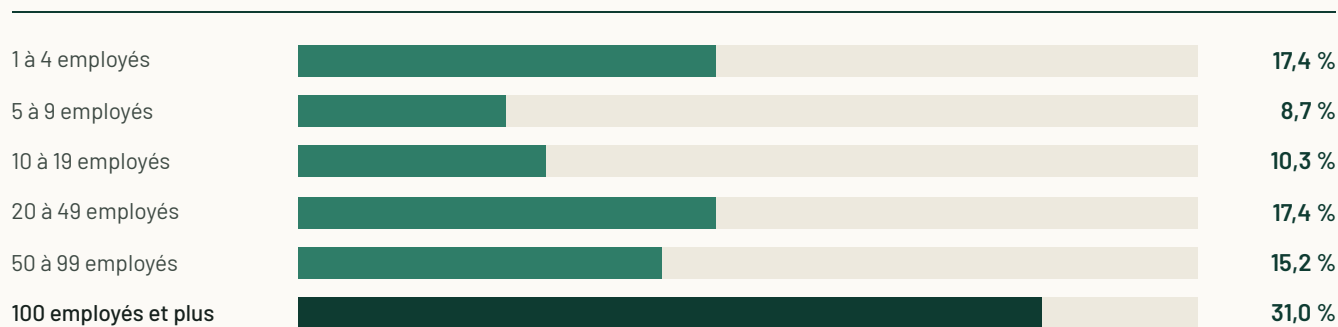


Figure 3. Répartition des entreprises selon la taille (total 100,0 %).

Un peu plus du quart des entreprises (26,1 %) comptent moins de dix employés. Cette proportion importe pour la suite : le temps et les capacités de suivi nécessaires à une démarche ODD ne se présentent pas de la même manière dans une microentreprise et dans une organisation de cent employés.

4.4 Des niveaux de chiffre d'affaires contrastés

Le chiffre d'affaires annuel confirme la diversité des entreprises répondantes. Plus du tiers déclarent dépasser 1 million de dollars (37,5 %), et 31,7 % se situent entre 250 001 \$ et 1 million. À l'autre extrémité, 30,7 % restent sous 250 000 \$, dont 16,3 % sous 100 000 \$.

L'enquête réunit ainsi des entreprises bien établies et d'autres dont les marges financières sont plus étroites. Pour les secondes, le coût d'un audit, d'une formation ou d'un accompagnement peut constituer un obstacle réel. Les premières disposent de davantage de ressources, mais elles peuvent aussi subir des attentes plus fortes de la part de leurs clients et donneurs d'ordres.

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL (\$ CA) - PART DE L'ÉCHANTILLON

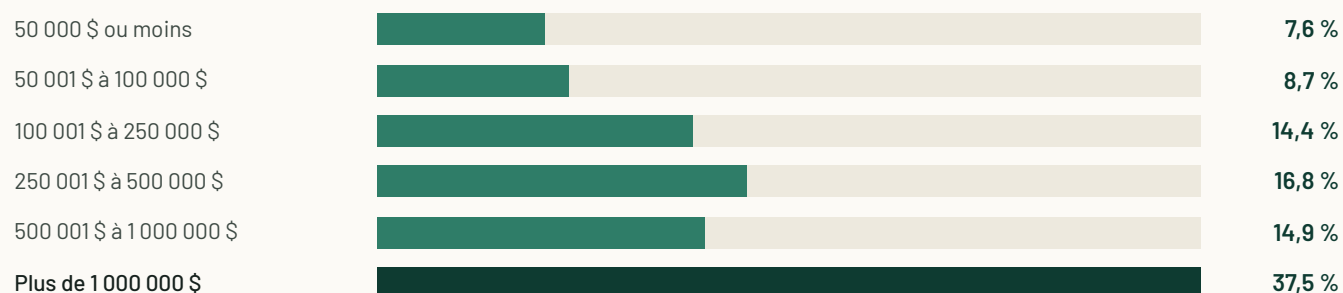


Figure 4. Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires annuel (total 99,9 % ; écart d'arrondi).

Le chiffre d'affaires ne détermine pas l'engagement, mais il influence la capacité à formaliser, mesurer et maintenir une démarche. Son effet doit néanmoins être distingué de celui de la taille et des ressources humaines, comme le montre l'analyse multivariée présentée plus loin.

À RETENIR

Les répondants occupent des positions de décision. L'échantillon couvre des secteurs, des tailles et des niveaux de chiffre d'affaires variés, avec une part notable d'entreprises de 100 employés et plus.

05

Où en sont les entreprises québécoises face aux ODD ?

*Exposition, compréhension, planification et mise
en œuvre*

Les entreprises interrogées ne sont pas étrangères aux ODD : une majorité de dirigeants les connaissent, plusieurs leur accordent de l'importance et une proportion notable a amorcé une démarche. Cette familiarité ne doit toutefois pas être confondue avec une intégration structurée. L'analyse qui suit situe l'écart entre exposition au cadre, compréhension, planification et mise en œuvre.

5.1 Une connaissance relativement répandue des ODD

Parmi les 371 répondants, 67,7 % déclarent connaître les ODD. Le score moyen de compréhension est de 3,43 sur 5, et 56 % se situent aux niveaux 4 ou 5. Le cadre a donc rejoint une majorité de propriétaires et de dirigeants, du moins sur le plan déclaratif. Cette proportion indique que le cadre a rejoint une partie importante de l'échantillon, au-delà des institutions internationales et des grandes entreprises engagées dans des démarches ESG. Elle ne renseigne toutefois pas encore sur la capacité des dirigeants à l'utiliser.

Avoir entendu parler des ODD, en saisir la portée générale et savoir les intégrer aux décisions quotidiennes correspondent à des niveaux d'appropriation distincts. C'est cette distinction qui structure la suite des résultats.

INDICATEUR	RÉSULTAT
Répondants connaissant les ODD	67,7 %
Score moyen de compréhension des ODD	3,43 / 5
Répondants avec une compréhension élevée, niveau 4 ou 5	56 %
Répondants estimant que les ODD devraient être une priorité	62,0 %
Entreprises déclarant avoir intégré des ODD	62,5 %
Entreprises déclarant une intégration en cours	14,6 %

Tableau 5 – Connaissance, compréhension et perception générale des ODD (n = 371)

DE LA NOTORIÉTÉ À L'INTÉGRATION COMPLÈTE



Figure 5. De la notoriété à l'intégration complète (n = 371). Les quatre niveaux vont du plus large au plus exigeant. L'intégration effective réunit l'intégration partielle (33,7 %) et l'intégration complète (17,8 %), soit 191 répondants.

5.2 Une adhésion de principe qui ne suffit pas à structurer les pratiques

Par ailleurs, 62,0 % des répondants estiment que les ODD devraient constituer une priorité. Cette adhésion de principe indique que la contribution des entreprises au développement durable est largement reconnue. Elle ne garantit pas pour autant une démarche structurée. Une entreprise peut juger les ODD importants sans disposer d'une méthode ou d'indicateurs, tout comme elle peut adopter des pratiques compatibles avec certains objectifs sans les relier explicitement au cadre.

L'échantillon ne se divise donc pas simplement entre entreprises engagées et entreprises indifférentes. Une part importante se situe dans un espace intermédiaire où la pertinence des ODD est admise, mais où les pratiques demeurent partielles ou peu formalisées.

5.3 Une intégration amorcée, mais rarement complète

L'enquête distingue quatre stades d'intégration des ODD : aucune intégration, planification préliminaire, intégration partielle et intégration complète. Cette gradation évite de traiter l'intégration comme un état binaire.

Les résultats montrent que l'intégration partielle constitue le stade le plus fréquent. Elle concerne 33,7 % de l'échantillon, devant la planification préliminaire (27,5 %). Les entreprises n'ayant entrepris aucune intégration comptent pour 20,2 %, et l'intégration complète ne concerne que 17,8 % des répondants.



Figure 6. Stade d'intégration des ODD dans les entreprises répondantes. Non-réponse : 0,8 % (n = 3) ; les pourcentages sont calculés sur les 371 répondants.

Une entreprise sur cinq (20,2 %) ne déclare aucune intégration, ce qui maintient un besoin de clarification et de première mobilisation. À l'inverse, 27,5 % se situent en planification : ces entreprises sont ouvertes à la démarche, mais cherchent encore une méthode.

L'intégration partielle, qui regroupe 33,7 % des répondants, constitue le stade le plus fréquent. Elle peut renvoyer à des actions limitées à quelques ODD, à des pratiques non coordonnées ou à l'absence d'indicateurs. L'intégration complète demeure minoritaire, à 17,8 %.

À la question générale, 62,5 % des répondants indiquent que leur entreprise a intégré les ODD et 14,6 % que cette intégration est en cours, soit une proportion cumulée de 77,1 %. Cette estimation rejoint celle obtenue à partir du positionnement détaillé des entreprises : 79,0 % se situent à un stade de planification préliminaire, d'intégration partielle ou d'intégration complète. Le faible écart entre les deux mesures, soit 1,9 point, peut refléter le caractère plus précis de la seconde question, qui conduit certains répondants à reconnaître comme une démarche d'intégration des actions encore embryonnaires.

Le positionnement détaillé situe par ailleurs 51,5 % des entreprises à un stade d'intégration effective, partielle ou complète. Cette proportion constitue la mesure la plus exigeante de l'intégration retenue dans le rapport, puisqu'elle écarte la planification préliminaire.

5.4 Un écart structurant entre connaissance et intégration complète

Le contraste entre les 67,7 % de répondants qui connaissent les ODD et les 17,8 % qui déclarent une intégration complète donne la mesure du chemin restant entre notoriété et mise en œuvre. Cet écart décrit une transition inachevée, non un échec uniforme. Les entreprises sont exposées au cadre et plusieurs le jugent pertinent, mais toutes ne disposent pas des compétences, du temps ou du soutien nécessaires à une démarche structurée.

Une stratégie publique centrée uniquement sur la visibilité produirait donc des effets limités auprès de la majorité déjà sensibilisée. La marge de progression se situe désormais dans l'accompagnement du passage à l'action. Il s'agit moins de faire connaître les ODD que d'aider les entreprises à les comprendre dans leur contexte, à les hiérarchiser et à les intégrer dans des pratiques suivies.

5.5 De la sensibilisation à l'opérationnalisation : quatre étapes à distinguer

Quatre étapes se dégagent. La connaissance signifie que l'entreprise a entendu parler des ODD ; la compréhension, qu'elle sait les relier à son secteur et à ses activités ; la priorisation, qu'elle retient les objectifs les plus pertinents ; l'intégration, qu'elle traduit ces priorités en pratiques, en responsabilités et en indicateurs.

Les entreprises peuvent se situer à des endroits différents de ce parcours, voire avancer de manière inégale selon les enjeux. Le modèle sert donc de repère pour ajuster l'accompagnement, et non d'échelle normative destinée à classer définitivement les organisations.

ÉTAPE	CE QUE CELA SIGNIFIE	BESOIN PRINCIPAL DE L'ENTREPRISE
Connaissance	L'entreprise a entendu parler des ODD	Information claire et accessible
Compréhension	L'entreprise comprend le lien avec sa réalité	Vulgarisation, exemples sectoriels, accompagnement
Priorisation	L'entreprise choisit les ODD les plus pertinents	Diagnostic, grille de choix, arbitrage stratégique
Intégration	L'entreprise transforme les ODD en pratiques suivies	Plan d'action, indicateurs, financement, accompagnement

Tableau 6 – Quatre étapes du parcours d'intégration des ODD

5.6 Une transition qui ne doit pas être confondue avec une absence d'engagement

Les intentions déclarées confirment qu'un mouvement est engagé : 24,3 % des entreprises prévoient d'accroître leur intégration et 35,3 % maintenir le niveau actuel. Ensemble, ces deux orientations regroupent près de six répondants sur dix.

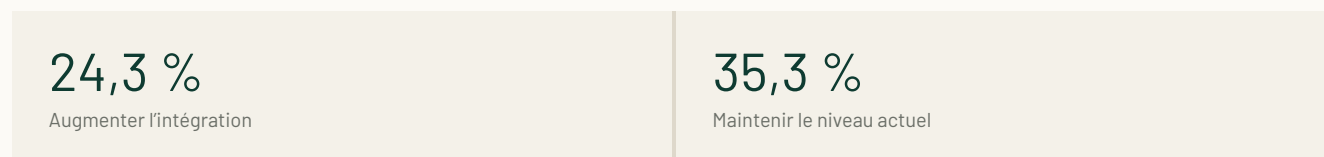


Figure 7. Intentions futures d'intégration des ODD (n = 371). Seules les deux principales orientations sont présentées.

Interpréter la faible part d'intégration complète comme un simple manque d'engagement serait réducteur. Plusieurs entreprises se trouvent dans une phase intermédiaire : elles connaissent les ODD et en reconnaissent la pertinence, mais leur démarche demeure incomplète.

Le manque de temps, l'absence d'expertise interne, la difficulté de hiérarchiser les objectifs ou l'insuffisance des signaux de marché peuvent expliquer cette situation. Certaines entreprises mettent déjà en œuvre des pratiques liées à la santé, à la formation ou à l'inclusion sans les présenter comme une contribution aux ODD. Il faut donc distinguer l'absence d'intégration formelle de l'absence de pratiques responsables. L'accompagnement peut d'abord repérer les acquis, les relier à des objectifs pertinents, puis aider l'entreprise à les structurer et à les mesurer.

Deux erreurs d'interprétation sont ainsi à éviter : sous-estimer les pratiques existantes ou, à l'inverse, déduire une maturité élevée de la seule connaissance du cadre.

5.7 Un stade d'intégration comparable selon le genre du dirigeant

La répartition des entreprises entre les quatre stades varie peu selon le genre du dirigeant. Les entreprises dirigées par une femme sont un peu plus nombreuses à n'avoir entrepris aucune démarche, 27,5 % contre 18,1 %, et un peu moins nombreuses à déclarer une intégration complète, 13,8 % contre 19,2 %. L'écart d'ensemble n'atteint pas le seuil de signification statistique.

Le nombre d'objectifs retenus est par ailleurs identique dans les deux groupes. Ces résultats indiquent que le parcours d'intégration se déploie de manière comparable, quel que soit le genre du dirigeant. Les écarts documentés plus loin dans le rapport portent sur les conditions d'accès à l'accompagnement et sur la compréhension déclarée du référentiel, non sur l'engagement dans la démarche. Le tableau 12, présenté à la section 9.10, réunit l'ensemble de ces comparaisons.

À RETENIR

67,7 % des entreprises connaissent les ODD, 62,5 % déclarent les avoir intégrés, 51,5 % se situent à un stade d'intégration effective et 17,8 % à une intégration complète. L'enjeu se joue entre la connaissance et l'action.

06

Quels ODD les entreprises priorisent-elles ?

Les priorités déclarées se concentrent d'abord sur des enjeux humains et sociaux.

Les entreprises ne hiérarchisent pas les 17 ODD de manière uniforme. Certains renvoient immédiatement à leur quotidien – santé, formation, inclusion ou travail – alors que d’autres paraissent plus éloignés ou plus difficiles à traduire.

Les priorités déclarées se concentrent d’abord sur des enjeux humains et sociaux. Cette hiérarchie ne signifie pas que les dimensions environnementales sont sans importance ; elle indique plutôt les portes d’entrée que les dirigeants identifient spontanément.

6.1 Les ODD les plus priorisés par les entreprises

Les répondants pouvaient retenir plusieurs objectifs. L’ODD 3 – Bonne santé et bien-être – arrive en tête (34,0 %), suivi de l’ODD 2 – Faim zéro (27,2 %) et de l’ODD 4 – Éducation de qualité (25,6 %). Viennent ensuite l’ODD 5 – Égalité entre les sexes (22,4 %), l’ODD 8 – Travail décent et croissance économique (19,9 %), l’ODD 1 – Pas de pauvreté (19,4 %), l’ODD 6 – Eau propre et assainissement (19,1 %) et l’ODD 9 – Industrie, innovation et infrastructure (17,8 %).

LES CINQ ODD LES PLUS PRIORISÉS



Figure 8. Les cinq ODD les plus priorisés par les entreprises (n = 371).

Cette hiérarchie confirme la proximité des objectifs liés aux personnes et au travail avec les préoccupations ordinaires de gestion. La place élevée de l’ODD 2, moins directement rattaché aux pratiques internes, peut aussi refléter une lecture communautaire ou sociale ; l’enquête ne permet pas d’en préciser le mécanisme.

Les enjeux environnementaux ne sont pas absents, mais ils sont moins spontanément associés au cadre. L’ODD 6 et l’ODD 9 figurent parmi les dix premiers, tandis que les objectifs climatiques et écosystémiques sont nettement moins cités.

6.2 Une entrée dans les ODD par les enjeux humains et sociaux

La santé et le bien-être sont des enjeux qui traversent la plupart des secteurs : santé et sécurité au travail, prévention, climat organisationnel, conciliation travail-vie personnelle.

Dans un contexte où les entreprises font face à des enjeux de main-d'œuvre, d'attraction, de rétention et de mobilisation, il n'est pas surprenant que la santé et le bien-être soient fortement priorisés. Cet ODD peut être perçu comme un point de jonction entre la responsabilité sociale et la performance organisationnelle.

L'ODD 4 – Éducation de qualité – peut lui aussi être facilement relié aux réalités de gestion. Pour une entreprise, il peut renvoyer à la formation du personnel, au développement des compétences, au transfert de connaissances, à l'apprentissage continu ou encore à la capacité d'adaptation face aux transformations technologiques et organisationnelles.

L'ODD 5 – Égalité entre les sexes – et l'ODD 8 – Travail décent et croissance économique – renforcent cette lecture. Les entreprises priorisent des objectifs qui touchent directement les pratiques internes : équité, conditions de travail, qualité des emplois et progression professionnelle.

6.3 Des ODD déjà proches des pratiques existantes

Les objectifs les plus souvent retenus recoupent plusieurs pratiques déjà présentes. Améliorer la santé et la sécurité, former le personnel ou renforcer l'inclusion contribue aux ODD 3, 4 et 5, même lorsque l'entreprise n'emploie pas ce vocabulaire.

L'enjeu tient alors moins à l'absence d'action qu'à sa formalisation : relier les pratiques à un cadre, en suivre les effets et reconnaître leur portée stratégique.

Le point de départ de l'accompagnement devient dès lors très concret :

Que fait déjà l'entreprise qui contribue, même partiellement, aux ODD?

Cette entrée par les acquis réduit la distance avec le cadre et évite de présenter les ODD comme une obligation entièrement nouvelle.

6.4 Des ODD environnementaux moins spontanément priorisés

Certains objectifs environnementaux ou liés aux écosystèmes sont moins souvent retenus. L'ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques – est cité par 10,8 % des répondants, et l'ODD 14 – Vie aquatique – par 8,1 %. Ces proportions ne démontrent pas un désintérêt pour l'environnement. Elles peuvent aussi traduire une difficulté à relier des objectifs globaux aux activités immédiates de l'entreprise.

Par exemple, une PME peut comprendre qu'elle a un rôle à jouer dans la gestion de ses déchets, la consommation d'énergie, l'approvisionnement responsable ou la réduction des pertes. Mais elle ne fera pas nécessairement le lien avec l'ODD 13 ou l'ODD 12 si elle n'est pas accompagnée pour faire cette traduction. De la même manière, l'ODD 14 peut sembler éloigné pour une entreprise qui n'opère pas dans un secteur maritime, aquatique ou directement lié aux ressources naturelles.

L'accompagnement sectoriel intervient ici. Dans la fabrication, l'enjeu climatique peut passer par l'énergie et les matériaux ; dans les services, par les déplacements et les achats ; dans la construction, par les chantiers et l'efficacité des bâtiments. La pertinence apparaît lorsque le cadre est traduit dans le langage de l'activité.

CATÉGORIE D'ODD	EXEMPLES D'ODD PRIORISÉS	LECTURE POSSIBLE	IMPLICATION POUR L'ACCOMPAGNEMENT
Enjeux humains et sociaux	ODD 3, ODD 4, ODD 5, ODD 8	Les entreprises reconnaissent plus facilement les objectifs liés aux personnes, au travail et aux compétences	Partir des enjeux RH, santé, formation, inclusion et conditions de travail
Enjeux économiques et productifs	ODD 8, ODD 9	Les ODD sont perçus comme liés à la croissance, à l'innovation et à la capacité productive	Relier les ODD au modèle d'affaires, à l'innovation et à la compétitivité
Enjeux territoriaux et sociaux élargis	ODD 1, ODD 2, ODD 6	Certains objectifs sont associés à la contribution sociale ou communautaire	Valoriser les liens avec le territoire, les communautés et les besoins locaux
Enjeux environnementaux globaux	ODD 13, ODD 14	Certains objectifs semblent moins directement reliés à l'activité des entreprises	Produire des exemples sectoriels et des indicateurs simples

Tableau 7 – Lecture stratégique des ODD priorisés

Les objectifs associés aux institutions et aux partenariats sont également peu retenus. Or ces dimensions occupent une place croissante dans les critères de financement responsable et les attentes des donneurs d'ordres. **Un décalage durable entre les priorités des entreprises et ces exigences pourrait devenir une source de désalignement.**

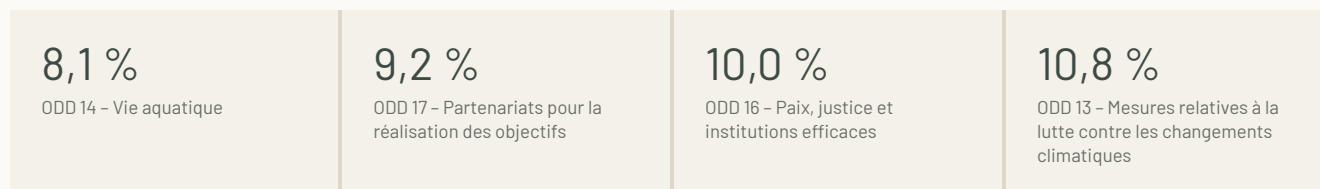


Figure 9. Les ODD les moins priorités par les entreprises (choix multiples, n = 371).

6.5 Prioriser ne veut pas dire couvrir les 17 ODD

Une PME n'a ni l'obligation ni la capacité de traiter simultanément les 17 ODD. Une démarche crédible commence par quelques priorités solidement reliées à l'activité.

Prioriser, c'est identifier les objectifs qui ont le lien le plus direct avec son secteur, son modèle d'affaires, ses pratiques actuelles et ses impacts principaux. Cette sélection évite deux écueils : la dispersion, lorsque l'entreprise multiplie les engagements sans capacité de mise en œuvre, et l'affichage symbolique, lorsque les objectifs choisis servent surtout la communication.

Une priorisation utile retient généralement deux à quatre ODD, précise les pratiques déjà en place, définit les améliorations recherchées et choisit des indicateurs proportionnés. Le cheminement va donc du cadre général vers les ODD liés au secteur, au modèle d'affaires et aux pratiques existantes, avant d'aboutir à quelques priorités d'action mesurables.

6.6 Ce que la priorisation révèle des besoins d'accompagnement

La hiérarchie observée comporte deux implications pour l'action publique et l'accompagnement.

La première consiste à partir des préoccupations que les entreprises reconnaissent déjà. Santé, formation et travail décent constituent des portes d'entrée naturelles ; les objectifs moins retenus exigent davantage de traduction sectorielle.

La seconde est de ne pas confondre priorisation et intégration. Le choix d'un ODD n'acquiert de portée que lorsqu'il est traduit en engagement, en pratique et en indicateur suivi.

Trois questions pour commencer : quels enjeux l'entreprise reconnaît-elle déjà ? Quels ODD correspondent réellement à son activité et à ses impacts ? Quelles actions peut-elle engager au cours des 6 à 12 prochains mois ?

6.7 Des ODD comme outil de dialogue avec les entreprises

Les ODD peuvent enfin soutenir le dialogue entre entreprises, accompagnateurs, bailleurs et décideurs publics, à condition de ne pas devenir une grille rigide imposée de l'extérieur.

Une discussion sur l'ODD 3 ouvre vers la santé et sécurité et la prévention ; sur l'ODD 4, vers la formation et la montée en compétences ; sur l'ODD 8, vers les conditions de travail et la qualité des emplois ; sur l'ODD 9, vers l'innovation et la modernisation des procédés. Ainsi mobilisés, ils servent à poser de meilleures questions de gestion et à structurer un diagnostic. **Sans ce travail de traduction, ils demeurent des étiquettes peu opérantes.**

6.8 Des priorités largement convergentes selon le genre

Les objectifs retenus en tête de liste sont sensiblement les mêmes chez les dirigeants et les dirigeantes. L'ODD 3 sur la santé et le bien-être occupe le premier rang dans les deux groupes, à 33,3 % et 35,0 %, et l'ODD 4 sur l'éducation de qualité figure également dans les deux palmarès, au troisième rang chez les dirigeants et au deuxième chez les dirigeantes. Les deux groupes entrent donc dans le référentiel par les mêmes portes : les enjeux humains et sociaux proches du vécu de l'entreprise et de ses employés.

Deux différences apparaissent dans la composition de ces palmarès. Les dirigeants placent l'ODD 2 sur la faim zéro au deuxième rang, alors qu'il se situe au sixième chez les dirigeantes. À l'inverse, l'ODD 5 sur l'égalité entre les sexes complète le trio de tête des dirigeantes, alors qu'il n'arrive qu'au cinquième rang chez les dirigeants. Ces écarts de rang correspondent toutefois à des différences de proportion modestes qui ne se distinguent pas statistiquement de la variation ordinaire de l'échantillon.

Sur l'ensemble des dix-sept objectifs, deux seulement présentent un écart significatif. L'ODD 1 sur l'élimination de la pauvreté est retenu par 22,3 % des dirigeants contre 10,0 % des dirigeantes. L'ODD 12 sur la consommation et la production responsables suit la tendance inverse, retenu par 18,8 % des dirigeantes contre 8,2 % des dirigeants. Le nombre moyen d'objectifs retenus est par ailleurs identique dans les deux groupes, à environ trois.

Cette convergence constitue en elle-même un résultat utile pour les organismes d'accompagnement. Les outils de diagnostic et de priorisation développés à l'intention des entreprises n'ont pas à être différenciés selon le genre du dirigeant : les points d'entrée dans le référentiel sont largement partagés.

À RETENIR

Les entreprises entrent dans les ODD par les enjeux humains et sociaux, proches de leurs pratiques existantes. Les objectifs environnementaux sont moins spontanément priorisés. Retenir quelques objectifs pertinents vaut mieux que viser les dix-sept.

07

Ce qui freine l'intégration des ODD

*Le premier défi est celui de la
traduction opérationnelle.*

Qu'est-ce qui empêche une entreprise sensibilisée aux ODD de les intégrer de manière structurée et mesurable ?

La complexité ou le manque de clarté arrive au premier rang (45,8 %), devant la résistance au changement interne, le manque de financement et l'absence de demande des clients. **Les contraintes financières sont donc importantes sans constituer, dans les réponses, le principal obstacle.**

Le premier défi est celui de la traduction opérationnelle : choisir les objectifs pertinents, ordonner les actions, définir des indicateurs et mobiliser l'organisation.

7.1 Un obstacle dominant : la complexité et le manque de clarté

L'ambition et la portée internationale des ODD peuvent créer une distance avec la gestion d'une PME. Présenté comme un ensemble de 17 objectifs à couvrir, le cadre paraît vite trop vaste pour une organisation dont le temps et les fonctions spécialisées sont limités.

Une entreprise peut comprendre que les ODD sont importants tout en se demandant ce qu'ils signifient pour elle. La difficulté se traduit par des questions très pratiques :

Quels ODD sont pertinents pour mon entreprise, et combien en retenir ?

Quels indicateurs simples puis-je suivre sans ajouter de charge administrative ?

Comment communiquer mes efforts sans tomber dans l'affichage symbolique ?

La difficulté est donc moins l'adhésion au principe que la capacité de convertir un cadre général en décisions concrètes.

PRINCIPAUX OBSTACLES À L'INTÉGRATION DES ODD



Figure 10. Principaux obstacles à l'intégration des ODD (n = 371).

7.2 Ce que signifie réellement la complexité pour une PME

Lorsque les dirigeants évoquent la complexité, ils expriment surtout la difficulté de faire le pont entre un référentiel global et leurs opérations.

Pour une grande organisation, les ODD peuvent être pris en charge par des équipes spécialisées : développement durable, ESG, conformité ou communication. Pour une PME, la réalité est différente. Les décisions sont souvent concentrées autour du propriétaire-dirigeant ou d'une petite équipe. Le temps disponible est limité. Les outils internes sont moins nombreux. Les priorités commerciales, financières et opérationnelles sont immédiates.

Présentée de manière générale, une démarche ODD peut être perçue comme une couche supplémentaire. La réaction – « c'est important, mais je ne vois pas comment l'intégrer à court terme » – appelle des outils mieux ajustés, non un discours plus insistant. Cette complexité est plurielle : conceptuelle lorsque les cadres ODD, ESG et RSE se confondent ; stratégique lorsqu'il faut choisir ; opérationnelle lorsqu'il faut agir ; méthodologique lorsqu'il faut mesurer ; administrative lorsque la reddition de comptes paraît disproportionnée.

Conceptuelle	Stratégique	Opérationnelle	Méthodologique	Administrative
--------------	-------------	----------------	----------------	----------------

7.3 La résistance au changement interne : un frein organisationnel

Le deuxième obstacle le plus cité est la résistance au changement interne, mentionnée par 39,1 % des répondants.

Ce frein dépasse la seule compréhension du dirigeant. L'intégration suppose de faire évoluer des routines, des responsabilités et parfois des priorités organisationnelles. La résistance peut venir d'employés qui anticipent une charge supplémentaire, de gestionnaires qui craignent une complexification des processus ou d'équipes qui associent la durabilité à la communication plutôt qu'au cœur de l'activité. Cette résistance peut aussi être liée à la pression du court terme. Les PME doivent gérer la rentabilité, la main-d'œuvre, les clients et la trésorerie. Dans ce contexte, toute démarche qui ne semble pas immédiatement utile risque d'être repoussée.

L'intégration gagne donc à être présentée comme une démarche de gestion reliée à des enjeux déjà reconnus : attirer et retenir le personnel, réduire les inefficacités, consolider la relation client ou accéder à certains financements. La résistance interne diminue lorsque les équipes comprennent le sens de la démarche et lorsqu'elles voient comment elle se traduit dans leur réalité quotidienne.

7.4 Le manque de financement : un frein réel, mais pas le premier

Le manque de financement est cité par 31,5 % des répondants. Ce résultat confirme que les ressources financières demeurent importantes. L'intégration des ODD peut demander du temps, de l'expertise, de la formation et des investissements dans les procédés ou l'efficacité énergétique.

Pour les PME, ces coûts peuvent être difficiles à absorber, surtout lorsque les bénéfices ne sont pas immédiats ou clairement mesurables. Une entreprise peut être convaincue de l'intérêt d'agir, mais hésiter à investir si elle ne voit pas comment ces efforts se traduiront en avantages concrets.

Le financement arrive toutefois après la complexité et la résistance interne. **Une subvention accordée sans cadre d'action risque d'être mal orientée** ; inversement, un accompagnement adéquat peut permettre de commencer par des actions peu coûteuses mais cohérentes.

Le financement pourrait être mieux orienté lorsqu'il soutient l'ensemble du parcours : diagnostic, formation, accompagnement, outils de suivi, formalisation des pratiques et investissements nécessaires.

7.5 L'absence de demande des clients : un signal de marché encore insuffisant

Le quatrième obstacle identifié est l'absence de demande ou d'intérêt de la part des clients, mentionnée par 24,3 % des répondants. Cette réponse signale que certaines entreprises ne perçoivent pas encore les ODD comme une attente claire du marché. En l'absence de demandes explicites des clients, de critères des donneurs d'ordres ou de signaux des partenaires financiers, les efforts requis sont plus difficiles à justifier.

Le signal économique reste donc insuffisant pour une partie des dirigeants, qui cherchent à relier la démarche à des bénéfices tangibles : accès aux marchés, confiance des clients ou attractivité auprès du personnel. L'écosystème peut renforcer ces signaux : valorisation des démarches progressives par les bailleurs, critères proportionnés chez les donneurs d'ordres, appui à une communication crédible par les organismes d'accompagnement, incitatifs publics rendant les ODD visibles dans les décisions économiques.

Sans signaux de marché ou incitatifs institutionnels lisibles, l'intégration demeure trop dépendante de la motivation individuelle. Une transformation durable ne peut reposer sur ce seul ressort.

7.6 Quatre familles de freins à distinguer

Les obstacles se regroupent en quatre familles : cognitive, organisationnelle, financière et marchande. À chaque famille correspond un type de réponse, détaillé dans le tableau ci-dessous : clarifier et outiller, accompagner le changement, soutenir les capacités ou renforcer les signaux de marché.

FAMILLE DE FREINS	OBSTACLES ASSOCIÉS	CE QUE CELA SIGNIFIE	RÉPONSE À PRIVILÉGIER
Freins cognitifs	Complexité des ODD, manque de clarté	Les entreprises ne savent pas toujours comment traduire les ODD dans leurs activités	Vulgarisation, diagnostic, outils simples, exemples sectoriels
Freins organisationnels	Résistance au changement interne	Les pratiques, routines et priorités doivent évoluer	Formation, mobilisation des équipes, accompagnement du changement
Freins financiers	Manque de financement	Les entreprises manquent de ressources pour structurer ou mettre en œuvre la démarche	Financement de l'accompagnement, des capacités internes et des premiers investissements
Freins de marché	Absence de demande ou d'intérêt des clients	Les bénéfices économiques ou commerciaux ne sont pas toujours visibles	Valorisation, incitatifs, critères proportionnés, communication crédible

Tableau 8 – Quatre familles de freins à l'intégration des ODD

7.7 Une lecture importante pour les décideurs : éviter les mauvaises réponses

Cette lecture invite à écarter quatre interprétations trop simples.

Attribuer le retard à l'indifférence des entreprises serait d'abord inexact : une majorité connaît les ODD et plusieurs les jugent prioritaires. La difficulté se situe dans la mise en œuvre.

Miser exclusivement sur la sensibilisation serait ensuite insuffisant. Une partie importante des entreprises a désormais besoin de méthodes, d'outils et d'accompagnement.

Le financement seul ne répondrait pas davantage au problème s'il n'était pas assorti d'un cadre d'utilisation et d'un soutien adapté.

Enfin, des exigences uniformes méconnaîtraient les écarts de taille et de maturité. Elles risqueraient de décourager les entreprises qui disposent pourtant d'une marge de progression réelle.

Le fait qu'un déficit de clarté arrive en tête ouvre d'ailleurs une possibilité d'action directe : ce déficit peut être réduit par la traduction, les outils et l'accompagnement.

7.8 Ce que ces obstacles disent du rôle de l'accompagnement

Les deux premiers freins – complexité et résistance interne – relèvent directement d'un travail de médiation. Le financement, troisième obstacle, gagne lui aussi à être couplé à ce travail : l'accompagnateur aide à cibler les besoins, à structurer l'usage des ressources et à définir des résultats mesurables.

À RETENIR

Le premier obstacle déclaré est la complexité et le manque de clarté (45,8 %), devant le financement. Répondre par davantage de sensibilisation reviendrait à traiter le mauvais frein.

08

Ce qui favorise le passage à l'action

*Stratégie, ressources, formation, leadership
et collaboration*

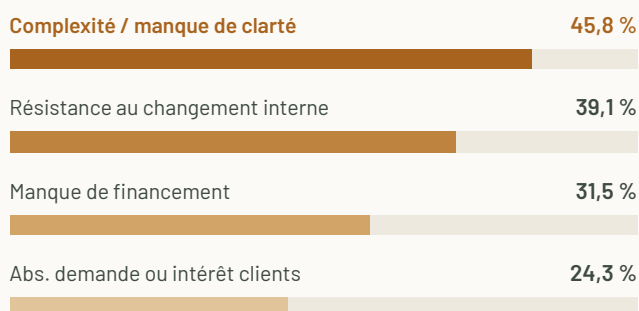
La réponse des entreprises est cohérente avec les freins observés. À la complexité du cadre répond le besoin d'une stratégie claire et mesurable. Autrement dit, elles demandent moins un rappel de l'importance des ODD qu'un cadre d'action : quoi faire, dans quel ordre et avec quels moyens.

Cinq facteurs ressortent. Ils agissent rarement de manière isolée et décrivent ensemble une capacité organisationnelle : stratégie, ressources, formation, leadership et collaboration.

8.1 Le premier facteur de succès : des stratégies claires et mesurables

OBSTACLES ET FACTEURS PERÇUS COMME FAVORABLES, EN MIROIR

Obstacles (choix multiples, n = 371)



Facteurs perçus comme favorables (choix multiples, n = 371)

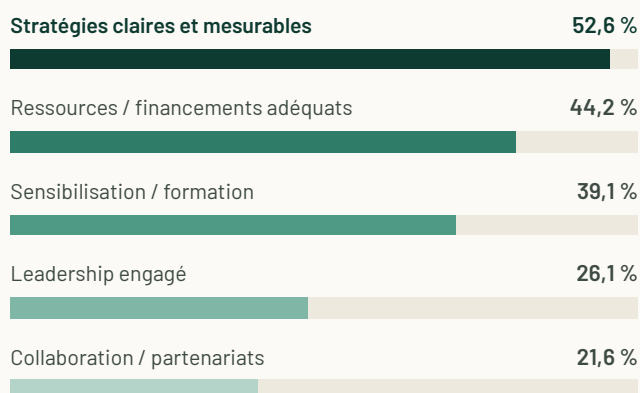


Figure 11. Obstacles et facteurs perçus comme favorables, en miroir (choix multiples, n = 371).

La difficulté n'est plus de convaincre que les ODD comptent, mais de trancher des questions concrètes : lesquels retenir, qui en assume la responsabilité et à quel moment les progrès seront évalués. Pour une PME, la stratégie n'a pas à prendre la forme d'un document lourd. Elle peut se limiter à quelques priorités cohérentes, liées aux activités, assorties d'objectifs réalistes et d'un suivi progressif. La première étape ne consiste donc pas à produire un rapport sophistiqué, mais à relier quelques objectifs à des actions et à des responsabilités internes.

8.2 La stratégie comme réponse directe à la complexité

Le diagnostic oriente directement la réponse publique. Aider à structurer la démarche peut prendre plusieurs formes complémentaires :

- un diagnostic de départ ;
- une grille de priorisation, pour retenir deux à quatre objectifs ;
- un plan d'action simple, assorti d'un calendrier réaliste ;
- des indicateurs adaptés à la taille de l'entreprise ;
- un appui pour documenter les résultats.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les entreprises en planification ou en intégration partielle. Elles ont déjà amorcé une réflexion ou certaines pratiques. Il leur manque surtout un cadre pour avancer.

8.3 Des ressources et des financements adéquats : un levier nécessaire, mais à orienter

Le deuxième facteur de succès est l'accès à des ressources et des financements adéquats, cité par 44,2 % des répondants. Ce résultat rappelle que l'intégration des ODD demande des moyens. Former le personnel, revoir un procédé, investir dans l'efficacité énergétique, mesurer ses impacts : chacune de ces étapes a un coût.

Le financement doit néanmoins viser la capacité d'intégration, et non uniquement les investissements matériels ou les projets ponctuels. Le temps d'accompagnement, l'expertise externe, le diagnostic, la formation et les outils de mesure constituent souvent les conditions préalables à des investissements efficaces.

Pour un bailleur, la distinction est importante : **une entreprise peut avoir besoin de ressources moins pour multiplier les actions que pour déterminer lesquelles sont pertinentes et comment en suivre les effets.**

8.4 La sensibilisation et la formation du personnel : passer de la direction à l'organisation

La sensibilisation et la formation du personnel sont citées par 39,1 % des répondants.

L'intégration ne peut demeurer au seul niveau du propriétaire-dirigeant. Pour modifier les pratiques, elle doit être comprise par les équipes et rattachée à leur travail.

Une entreprise peut définir une stratégie ODD, mais si les employés ne comprennent pas la démarche, celle-ci restera fragile. Santé et sécurité, réduction des déchets, efficacité énergétique, approvisionnement responsable : ces pratiques dépendent des gestes quotidiens des équipes.

La formation permet précisément ce passage du langage général aux gestes quotidiens. Elle constitue aussi un moyen concret de réduire la résistance interne relevée à la section précédente.

Pour les organismes d'accompagnement, cela signifie qu'il ne suffit pas de travailler avec le dirigeant. Il peut être nécessaire d'impliquer les gestionnaires, les responsables RH, les équipes opérationnelles ou les personnes chargées de la relation client. L'intégration des ODD devient alors un processus organisationnel, et non une intention individuelle.

8.5 Le leadership engagé : donner une direction et maintenir la cohérence

Le leadership engagé est mentionné par 26,1 % des répondants.

La fréquence de citation est plus faible que pour les autres facteurs, bien que le rôle du dirigeant soit souvent déterminant dans une PME. Lorsque la direction accorde une place réelle aux ODD, ceux-ci entrent plus facilement dans les arbitrages, les budgets et les messages internes.

Ce leadership se lit dans les arbitrages davantage que dans les déclarations : retenir des priorités, y consacrer du temps, accepter un horizon de résultat plus long et maintenir la cohérence entre engagements et décisions.

Dans les entreprises où les ODD restent périphériques, la démarche risque de dépendre de circonstances ponctuelles : une demande d'un client, une occasion de financement, une initiative isolée d'un employé. Dans les entreprises où le leadership est plus engagé, les ODD peuvent progressivement devenir un prisme de décision. Cela ne veut pas dire que le dirigeant doit tout porter seul. Au contraire, un leadership efficace consiste aussi à distribuer la démarche dans l'organisation : identifier des responsables, impliquer les équipes, créer des routines de suivi et s'appuyer sur des partenaires externes.

8.6 Collaboration et partenariats : ne pas laisser les entreprises seules

La collaboration et les partenariats sont cités par 21,6 % des répondants. Il s'agit du facteur le moins cité, alors même que les PME disposent rarement de toutes les ressources nécessaires pour agir seules.

Les partenariats peuvent intervenir à plusieurs niveaux. Les organismes d'accompagnement peuvent structurer la démarche, les bailleurs financer les premières étapes, les associations sectorielles produire des exemples adaptés et les municipalités créer des incitatifs territoriaux. Du côté du marché, les donneurs d'ordres peuvent valoriser les démarches progressives et les clients envoyer des signaux plus clairs.

La collaboration entre entreprises est tout aussi utile. L'expérience d'une organisation comparable rend la démarche concrète et crédible ; les cohortes et communautés de pratique apportent ainsi de l'apprentissage, de la confiance et un effet d'entraînement.

FACTEUR DE SUCCÈS	CE QUE LES ENTREPRISES EXPRIMENT	CE QUE L'ÉCOSYSTÈME PEUT OFFRIR
Stratégies claires et mesurables	Besoin d'un cadre d'action simple et suivi	Diagnostics, canevas, plans d'action, indicateurs
Ressources et financements adéquats	Besoin de moyens pour structurer et mettre en œuvre	Financement de l'accompagnement, formation, outils, expertise
Sensibilisation et formation	Besoin d'appropriation par les équipes	Formations pratiques, ateliers, modules sectoriels
Leadership engagé	Besoin de cohérence et de décisions internes	Coaching dirigeant, accompagnement stratégique, gouvernance
Collaboration et partenariats	Besoin de ne pas agir seul	Réseaux, cohortes, communautés de pratique, partenariats sectoriels

Tableau 9 – Lecture opérationnelle des facteurs de succès

8.7 Une combinaison de leviers plutôt qu'une solution unique

Une stratégie privée de moyens ne dépasse pas l'intention, et des ressources engagées sans priorités claires se dispersent entre des actions sans lien entre elles.

Une séquence simple peut néanmoins suffire : clarifier les ODD pertinents, définir une stratégie mesurable, mobiliser les personnes concernées, suivre quelques indicateurs et ajuster la démarche. Cette progression est mieux adaptée aux capacités des PME qu'un dispositif inspiré des grandes entreprises. Elle privilégie une avancée modeste mais vérifiable à un engagement ambitieux difficile à maintenir.

8.8 Les facteurs de succès comme feuille de route pour les programmes publics

Ces facteurs peuvent structurer directement un programme public. L'offre de soutien devrait refléter ce que les entreprises identifient comme déterminant, selon les modalités résumées au tableau 9.

8.9 Une logique de progression plutôt qu'une logique de conformité

Une logique de progression en découle. La PME ne devrait pas être jugée seulement sur sa capacité à présenter une démarche complète dès l'entrée dans un programme, mais sur les étapes qu'elle peut raisonnablement franchir à partir de sa situation initiale.

Le progrès prend donc des formes différentes : comprendre les objectifs pertinents, établir un premier plan, formaliser des pratiques, mesurer les effets ou transmettre une expérience déjà consolidée. Cette approche reconnaît les avancées intermédiaires et limite le risque qu'une exigence uniforme exclue les entreprises moins matures.

À RETENIR

Le premier facteur de succès est une stratégie claire et mesurable, réponse directe au frein dominant. Aucun levier n'agit seul : ressources, formation, leadership et partenariats se combinent.

09

Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial

*Les accompagnateurs comme traducteurs
opérationnels des ODD*

Entre un frein dominé par le manque de clarté et un facteur de succès centré sur la stratégie se trouve un acteur capable d'opérer la traduction : l'accompagnement entrepreneurial.

Les incubateurs, accélérateurs et autres organismes sont proches des contraintes de l'entreprise tout en étant reliés aux politiques publiques, aux bailleurs et aux réseaux d'expertise. Cette position leur permet de convertir un référentiel large en priorités d'affaires réalistes et mesurables.

Les entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial affichent des niveaux d'intégration nettement plus élevés que les autres.

Une précision s'impose avant d'examiner ces écarts. Ils sont mesurés variable par variable, et leur ampleur est constante. **Lorsque la compréhension des ODD, la connaissance du cadre, la taille et le chiffre d'affaires sont pris en compte simultanément, le coefficient direct du soutien AIE n'est plus statistiquement significatif ($p = 0,132$; tableau A2).** Ce résultat n'indique pas une absence d'effet : il suggère que l'accompagnement agit principalement en développant la compréhension appliquée, elle-même parmi les variables les plus fortement associées à l'intégration. Un effet de sélection s'y ajoute, les entreprises qui recherchent un accompagnement étant vraisemblablement déjà les plus disposées à agir. Les écarts présentés dans cette section décrivent donc une association robuste dont le mécanisme passe par la compréhension, et non un effet propre isolable.

9.1 Un soutien reçu par une entreprise sur deux

Un peu plus de la moitié des répondants (50,9 %) disent avoir bénéficié, au cours de leur parcours, de l'accompagnement d'un incubateur, d'un accélérateur ou d'un autre organisme de soutien. La question porte sur l'accompagnement entrepreneurial reçu, et non sur un soutien spécifiquement consacré aux ODD. Le cadre circule donc déjà par l'écosystème entrepreneurial. Cette mesure ne renseigne toutefois ni sur l'intensité ni sur la durée du soutien : une capsule de sensibilisation, un atelier ponctuel, du mentorat et un accompagnement à la mesure d'impact peuvent se retrouver dans la même catégorie.

L'analyse porte dès lors sur les écarts associés à ce soutien, sans présumer que toutes les interventions sont équivalentes.

SOUTIEN AIE, SCORE D'INTÉGRATION ET IMPACTS POSITIFS DÉCLARÉS

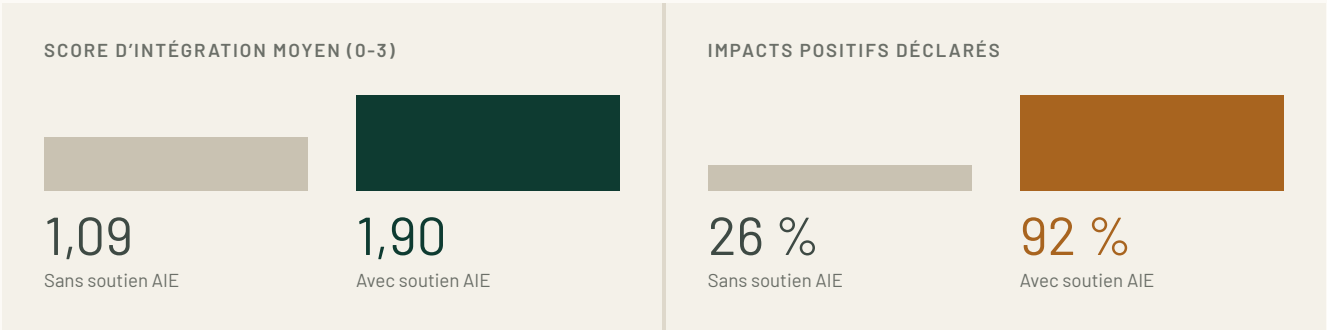


Figure 12. Soutien AIE, score d'intégration et impacts positifs déclarés.

9.2 Un écart très net entre entreprises accompagnées et non accompagnées

La distribution des stades d'intégration diffère nettement selon que l'entreprise déclare ou non un soutien.

Parmi les entreprises sans soutien AIE, 35 % déclarent n'avoir aucune intégration des ODD. **Parmi les entreprises ayant reçu un soutien, cette proportion tombe à 4 %.** À l'autre extrême, seulement 8 % des entreprises sans soutien déclarent une intégration complète, contre 27 % parmi les entreprises accompagnées. L'intégration partielle est également plus fréquente chez les entreprises accompagnées : 41 %, contre 28 % chez celles qui n'ont pas reçu de soutien.

Le déplacement concerne l'ensemble de la distribution : la part sans intégration diminue, tandis que les intégrations partielle et complète deviennent plus fréquentes. Les différences sont statistiquement significatives pour la répartition entre stades comme pour le score moyen, qui passe de 1,09 sans soutien à 1,90 avec soutien ($\chi^2(3) = 63,9$; test de Mann-Whitney, $p < 0,001$ dans les deux cas).

STADE D'INTÉGRATION DES ODD	SANS SOUTIEN AIE	AVEC SOUTIEN AIE
Aucune intégration	35 %	4 %
Planification préliminaire	28 %	28 %
Intégration partielle	28 %	41 %
Intégration complète	8 %	27 %

Tableau 10 – Stade d'intégration des ODD selon le soutien AIE

9.3 Une association forte, à interpréter avec prudence

Ces écarts établissent une association forte entre accompagnement et intégration, sans démontrer une causalité.

Deux mécanismes peuvent se combiner.

Le premier mécanisme est que l'accompagnement aide effectivement les entreprises à intégrer les ODD. Cette interprétation est cohérente avec le rôle attendu des incubateurs, accélérateurs et organismes d'accompagnement : clarifier, former, conseiller, structurer, mettre en réseau, aider à mesurer.

Le second est que les entreprises déjà plus sensibles aux ODD sont aussi plus susceptibles de rechercher ou de recevoir un accompagnement. Dans ce cas, le soutien AIE serait en partie le reflet d'une disposition initiale plus favorable. Il est plausible que les entreprises déjà réceptives recherchent plus volontiers un soutien et que celui-ci consolide ensuite leur capacité d'intégration. L'accompagnement apparaît ainsi comme un accélérateur potentiel, non comme un déclencheur automatique.

Cette prudence n'enlève pas au résultat sa portée opérationnelle. Les structures d'accompagnement constituent un point de contact où les entreprises déjà sensibilisées peuvent se structurer et où les moins avancées peuvent acquérir un premier cadre d'appropriation.

9.4 Les accompagnateurs comme traducteurs opérationnels des ODD

La principale contribution des accompagnateurs n'est pas de transmettre davantage d'information. Puisque le premier frein tient à la complexité et le premier facteur de succès à la clarté stratégique, **leur valeur réside dans la traduction**. Cette traduction aide l'entreprise à repérer ses pratiques, choisir les ODD pertinents, mobiliser les équipes, définir des indicateurs et communiquer les progrès sans tomber dans l'affichage symbolique.

Une PME n'a pas toujours les ressources internes pour interpréter seule un cadre international : elle peut poser des gestes responsables sans savoir les relier aux ODD, vouloir commencer sans savoir par où, ou vouloir mesurer sans dispositif adapté.

L'accompagnateur se situe ainsi entre trois univers : le langage des ODD, les exigences ou incitatifs publics et les réalités de gestion.

9.5 L'accompagnement agit aussi par la compréhension et l'importance perçue

Les analyses exploratoires suggèrent que le soutien agit en partie par des mécanismes cognitifs, en renforçant la compréhension des ODD et l'importance qui leur est accordée. Ces deux dimensions sont elles-mêmes associées au degré d'intégration.

L'enjeu n'est donc pas de répéter qu'il faut intégrer les ODD, mais de les rendre compréhensibles et pertinents. La section 10 précise cette relation et les interventions qui peuvent la soutenir.

9.6 La qualité de l'accompagnement compte

La qualité perçue du soutien est elle aussi associée au score d'intégration, qui passe de 1,16 lorsque l'accompagnement est jugé peu efficace à 2,12 lorsqu'il est jugé très efficace. L'existence d'un dispositif ne suffit donc pas ; son contenu et sa continuité comptent.

Un soutien général ou ponctuel peut être moins adapté aux besoins d'intégration. À l'inverse, une intervention contextualisée, concrète et orientée vers les décisions peut aider l'entreprise à progresser.

La qualité de l'accompagnement dépend de plusieurs éléments :

- la connaissance du secteur de l'entreprise ;
- la traduction des ODD en enjeux opérationnels et en actions réalistes ;
- la simplicité des outils ;
- la continuité du suivi dans le temps.

Le financement public ne devrait donc pas viser un accompagnement générique, mais des interventions qualifiées, structurées et adaptées aux capacités des PME.

EFFICACITÉ PERÇUE DE L'ACCOMPAGNEMENT · SCORE ODD MOYEN

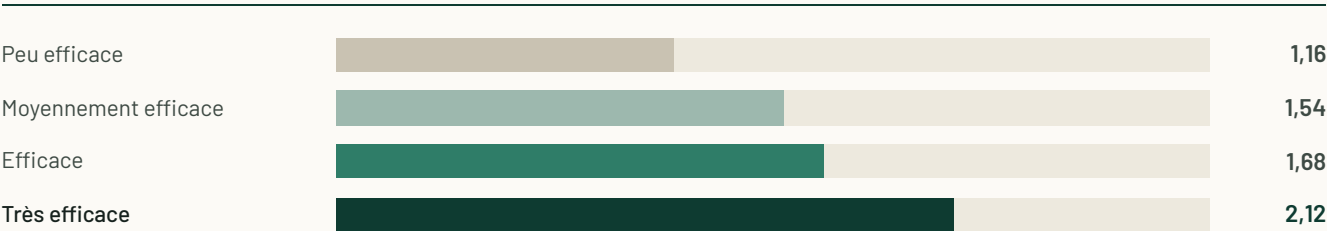


Figure 13. Efficacité perçue de l'accompagnement et score ODD moyen. Échelle 0-3.

9.7 L'accompagnement est associé à davantage d'impacts positifs déclarés

Le soutien est également associé aux impacts positifs déclarés : **92 % des entreprises accompagnées en rapportent, contre 26 % des entreprises sans soutien, soit un rapport d'environ 3,5.**

L'association porte ainsi sur des effets perçus, au-delà du seul stade d'intégration déclaré. Ces impacts n'ont pas été vérifiés à l'extérieur de l'entreprise. L'écart de 66 points de pourcentage mérite l'attention, mais il nécarte ni les biais de sélection ni les différences de propension à reconnaître et à documenter les effets. Il doit donc être interprété comme un signal fort, non comme une estimation causale.

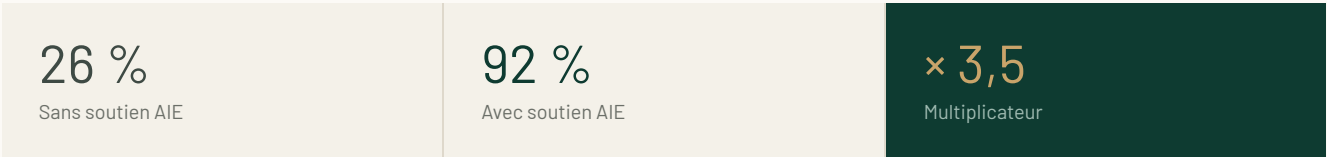


Figure 14. Impacts positifs déclarés selon le soutien AIE

9.8 Ce que l'accompagnement peut faire à chaque stade de maturité

Les besoins diffèrent selon le point de départ ; un programme uniforme répondrait mal à cette diversité.

Clarifier pour les entreprises sans intégration, prioriser au stade de la planification, structurer et mesurer lors de l'intégration partielle, puis consolider et diffuser au stade avancé : le tableau 11 relie chaque situation aux fonctions et aux outils d'accompagnement appropriés.

STADE D'INTÉGRATION	BESOIN PRINCIPAL	FONCTIONS À MOBILISER	OUTILS ASSOCIÉS
Aucune intégration	Comprendre et se situer	Clarifier, diagnostiquer	Atelier court, fiche synthèse, grille de diagnostic ODD-PME
Planification préliminaire	Choisir et commencer	Prioriser, formaliser	Matrice pertinence / capacité d'action, canevas d'action ODD
Intégration partielle	Structurer et mesurer	Formaliser, mesurer, mobiliser	Canevas d'action, tableau de bord léger, atelier interne
Intégration complète	Consolider et valoriser	Mesurer, valoriser	Tableau de bord, fiche d'impact, récit de progression

Tableau 11 – Accompagnement recommandé selon le stade d'intégration

9.9 Ne pas isoler les ODD dans un module périphérique

Traiter les ODD comme un module séparé – formation isolée, capsule ponctuelle ou activité de sensibilisation – constitue une autre limite possible. L'enquête invite plutôt à les relier aux décisions ordinaires de l'entreprise.

Les ODD devraient être intégrés aux dimensions que les organismes d'accompagnement travaillent déjà : modèle d'affaires, opérations, ressources humaines, financement, innovation et gouvernance.

Intégrés à ces dimensions, les ODD deviennent une grille de lecture des décisions plutôt qu'un ajout. Le conseiller peut aborder les impacts dans le modèle d'affaires, la santé et la formation dans les ressources humaines, ou les ressources et les déchets dans les opérations.

9.10 Un accès inégal à l'accompagnement selon le genre

L'accès aux structures d'accompagnement n'est pas également réparti. Parmi les répondants ayant renseigné cette question, 61,4 % des dirigeants déclarent avoir bénéficié du soutien d'un organisme d'accompagnement, contre 39,7 % des dirigeantes. Cet écart de près de vingt-deux points est statistiquement significatif.

Il ne s'accompagne d'aucune différence sur les dimensions d'engagement ou de résultat. L'importance accordée aux objectifs est équivalente dans les deux groupes, de même que le stade d'intégration atteint, le nombre d'objectifs retenus et le score de performance déclaré. Les dirigeantes n'expriment donc ni un moindre intérêt pour le développement durable ni des résultats inférieurs : le décalage porte sur l'accès au soutien, non sur la disposition à agir.

PART DÉCLARANT LE SOUTIEN D'UN AIE



Figure 15. Accès à l'accompagnement selon le genre du dirigeant. Échelle 0-100 %.

DIMENSION	DIRIGEANTS	DIRIGEANTES	ÉCART
Soutien AIE reçu	61,4 %	39,7 %	Significatif
Compréhension des ODD (/5)	3,52	3,12	Significatif
Connaissance des ODD	69,9 %	60,0 %	Non significatif
Importance accordée aux ODD (/5)	3,67	3,62	Non significatif
Score d'intégration (/3)	1,54	1,36	Non significatif
Nombre d'ODD priorisés	2,85	2,91	Non significatif
Score de performance (/18)	12,58	12,41	Non significatif

Tableau 12 – Comparaison des dirigeants et dirigeantes sur l'ensemble du parcours ODD (n = 362).

Sur les sept dimensions examinées, deux seulement présentent un écart significatif : l'accès à l'accompagnement et la compréhension déclarée, dont la section 10.5 précise la portée. Le propos doit donc rester mesuré ; les données n'autorisent pas à conclure que les dirigeantes seraient globalement en retrait.

ANALYSE EXPLORATOIRE

L'apport de l'accompagnement varie-t-il selon le genre ?

Le terme d'interaction entre le soutien AIE et le genre n'atteint pas le seuil de signification ($\beta = +0,829$; $p = 0,123$). Les modèles estimés séparément font toutefois apparaître un contraste net.

HOMMES

+0,291

coefficient AIE · p = 0,348, ns

SANS

1,11

→

AVEC

1,88

+0,77

Score d'intégration sur 3

FEMMES

+1,205

coefficient AIE · p = 0,029 *

SANS

1,10

→

AVEC

2,04

+0,94

Score d'intégration sur 3

Pour l'action publique, ce constat oriente une hypothèse de travail : élargir l'accès des femmes entrepreneures aux programmes d'accompagnement pourrait présenter un rendement particulièrement élevé. La recommandation correspondante figure à la section 14.3.

9.11 Implications pour les décideurs publics et les bailleurs

Deux conséquences découlent de l'ensemble de ces résultats sur l'accompagnement. D'abord, les organismes d'accompagnement peuvent être considérés comme des infrastructures de transition, et non uniquement comme des soutiens au démarrage et à la croissance. Ensuite, l'évaluation des programmes devrait mesurer la progression – ODD priorisés, pratiques formalisées, indicateurs suivis – plutôt que le seul nombre d'entreprises sensibilisées.

LEVIER PUBLIC	OBJECTIF	EFFET ATTENDU
Former les conseillers	Renforcer la capacité de traduction des ODD	Meilleure qualité d'accompagnement
Financer des diagnostics ODD-PME	Aider les entreprises à se situer	Entrée plus facile dans la démarche
Développer des outils sectoriels	Réduire la complexité	Priorisation plus pertinente
Financer du temps d'accompagnement	Passer de l'intention à l'action	Intégration plus structurée
Soutenir des cohortes d'entreprises	Favoriser l'apprentissage collectif	Diffusion des pratiques
Évaluer la progression	Mesurer les avancées intermédiaires	Programmes plus ajustés

Tableau 13 – Ce que les politiques publiques peuvent faire avec les AIE

À RETENIR

Une entreprise sur deux a bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial, et les écarts d'intégration et d'impacts sont nets. Le coefficient direct du soutien n'est toutefois plus significatif une fois la compréhension contrôlée : l'accompagnement vaut d'abord comme travail de traduction. L'accès aux organismes d'accompagnement reste par ailleurs inégal, 61,4 % chez les dirigeants contre 39,7 % chez les dirigeantes, sans écart correspondant sur l'engagement ou les résultats.

10

Compréhension et
importance perçue :
deux dimensions
associées au passage
à l'action

Le manque de clarté domine les obstacles et la stratégie claire, les facteurs de succès. L'analyse distingue ici deux dimensions cognitives qui contribuent au passage à l'action.

La compréhension est fortement corrélée au niveau d'intégration (r de Spearman = 0,494 ; $p < 0,001$). Dans une spécification complémentaire qui introduit l'importance perçue, cette dernière présente un coefficient plus élevé (0,771) que la compréhension (0,300). Il faut donc distinguer le fait de saisir ce que les ODD signifient et celui de les juger suffisamment pertinents pour orienter une décision.

10.1 Connaître les ODD ne suffit pas

La connaissance signifie que le dirigeant a entendu parler des ODD. La compréhension suppose un pas supplémentaire : relier le cadre aux employés, aux clients, aux fournisseurs, aux opérations et au modèle d'affaires.

Une entreprise peut connaître les ODD sans savoir quoi en faire, les juger importants sans pouvoir les hiérarchiser, ou adopter des pratiques compatibles sans les nommer ni les mesurer. L'information doit donc être convertie en compréhension appliquée.

Tant que le cadre demeure extérieur à l'entreprise, il risque soit d'être rejeté comme trop lourd, soit d'être mobilisé dans la communication sans modifier les pratiques. La compréhension ouvre une troisième voie : l'intégration progressive.

NIVEAU	CE QUE CELA SIGNIFIE	LIMITE PRINCIPALE	BESOIN PRIORITAIRE
Connaissance	L'entreprise a entendu parler des ODD	Le cadre reste général	Information claire
Compréhension	L'entreprise voit le lien avec sa réalité	Le passage à l'action peut rester flou	Exemples, vulgarisation, diagnostic
Opérationnalisation	L'entreprise transforme les ODD en pratiques et indicateurs	La démarche doit être suivie dans le temps	Accompagnement, outils, mesure

Tableau 14 – Trois niveaux d'appropriation des ODD

10.2 La compréhension est fortement associée au niveau d'intégration

Le score moyen d'intégration progresse de 0,68 au niveau de compréhension le plus faible à 2,39 au niveau le plus élevé. La relation est monotone : chaque niveau supplémentaire de compréhension s'accompagne d'un score d'intégration plus élevé.

SCORE D'INTÉGRATION ODD SELON LE NIVEAU DE COMPRÉHENSION

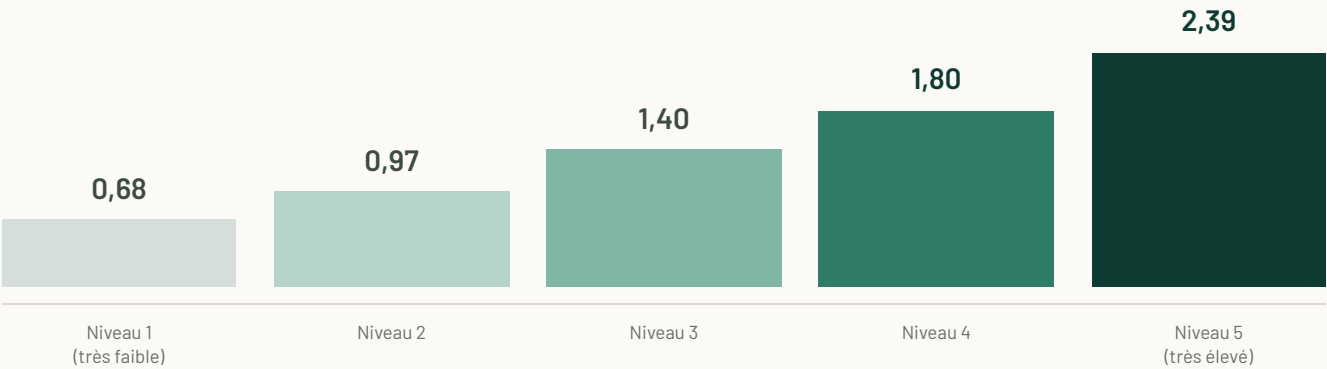


Figure 16. Score d'intégration ODD moyen selon le niveau de compréhension (de 0,68 à 2,39 sur 3).

La compréhension n'est donc pas un simple préalable pédagogique ; elle constitue une dimension structurante de la capacité d'agir. L'exposition au vocabulaire des ODD se traduit rarement en action si le dirigeant ne parvient pas à le rapporter à son contexte. Pour une PME, comprendre signifie pouvoir repérer les objectifs pertinents, les relier aux pratiques et envisager des actions mesurables.

10.3 L'importance perçue présente l'association la plus forte dans le modèle complémentaire

Dans la spécification complémentaire où l'importance perçue est introduite, son coefficient atteint 0,771, contre 0,300 pour la compréhension. Cette analyse est distincte du modèle ordinal synthétisé au tableau A2. Elle indique que comprendre le cadre favorise l'intégration, mais que **le juger pertinent pour l'entreprise pèse davantage encore dans cette spécification.**

Le modèle ordinal permet par ailleurs d'illustrer l'amplitude des probabilités prédites. Selon les caractéristiques retenues, la probabilité d'une intégration complète varie de 1,3 % à 35,7 % :

SITUATION DE L'ENTREPRISE	AUCUNE	PLANIF.	PARTIELLE	COMPLÈTE
Faible compréhension, sans accompagnement	61,8 %	29,5 %	7,4 %	1,3 %
Avec accompagnement, compréhension moyenne	35,1 %	42,7 %	18,3 %	3,9 %
Haute compréhension + accompagnement + connaît les ODD	3,8 %	16,5 %	44,0 %	35,7 %

Tableau 15 – Probabilités prédites du stade d'intégration selon le profil de l'entreprise (modèle ordinal). Les scénarios incluant l'accompagnement traduisent la configuration d'ensemble du modèle et non un effet propre du soutien AIE, dont le coefficient direct n'est pas significatif (p = 0,132).

Les deux dimensions doivent donc être séparées : un dirigeant peut comprendre le cadre sans lui accorder une priorité suffisante pour modifier ses décisions.

Il faut donc distinguer deux dimensions :

- La compréhension : je sais ce que les ODD signifient pour mon entreprise.
- L'importance perçue : je considère que ces ODD méritent d'orienter certaines décisions.

L'intégration devient plus probable lorsque la compréhension et la pertinence perçue sont toutes deux élevées. Un accompagnement efficace travaille les deux leviers : expliquer ce que les ODD signifient et montrer leur lien avec la performance, le personnel, les risques ou le financement.

10.4 Traduire les ODD, et financer cette traduction

Les organismes d'accompagnement jouent ici un rôle de médiation cognitive : ils rendent l'information utilisable plutôt que de simplement la transmettre.

Concrètement, les accompagnateurs peuvent aider les dirigeants à :

- distinguer les ODD d'autres cadres comme ESG, RSE ou développement durable ;
- identifier les ODD liés au secteur de l'entreprise ;
- repérer les pratiques existantes qui contribuent déjà à certains objectifs ;
- prioriser quelques objectifs réellement pertinents ;
- traduire les objectifs en actions concrètes ;
- choisir des indicateurs simples ;
- communiquer les progrès de manière crédible.

Cet accompagnement répond directement au principal obstacle déclaré. Lorsque les ODD sont contextualisés et reliés aux enjeux d'affaires, leur complexité perçue diminue.

Il opère ainsi le passage d'un référentiel général à un outil de décision.

BESOIN DE COMPRÉHENSION	INTERVENTION POSSIBLE DE L'ACCOMPAGNATEUR	RÉSULTAT ATTENDU
Comprendre le vocabulaire	Expliquer simplement ODD, ESG, RSE, impact	Réduction de la confusion
Relier les ODD au secteur	Fournir des exemples sectoriels	Pertinence accrue
Repérer les pratiques existantes	Faire un diagnostic court	Reconnaissance des acquis
Prioriser les objectifs	Utiliser une grille de sélection	Moins de dispersion
Passer à l'action	Définir un plan simple	Intégration progressive
Mesurer les progrès	Choisir quelques indicateurs	Suivi réaliste

Tableau 16 – Comment l'accompagnement peut renforcer la compréhension des ODD

Renforcer la compréhension ne signifie pas ajouter de la documentation générale. Pour une PME, il s'agit plutôt de simplifier l'entrée dans le cadre, sans exiger d'emblée la maîtrise des 17 objectifs, des cibles et des indicateurs internationaux.

La compréhension utile est orientée vers l'action : elle aide à reconnaître les enjeux, choisir les priorités et définir les premières mesures. C'est cette capacité qu'il convient de financer et d'outiller.

Puisque la compréhension est associée à l'intégration, les programmes publics devraient financer la traduction opérationnelle autant que la diffusion du cadre. Cela comprend notamment :

- des diagnostics ODD adaptés aux PME ;
- des guides et ateliers sectoriels ;
- des outils de priorisation et des tableaux de bord simples ;
- des parcours d'accompagnement et des communautés de pratique.

L'objectif est de réduire la distance entre le cadre et les décisions de gestion. **Financer uniquement la visibilité des ODD rejoint des entreprises qui les connaissent souvent déjà ; financer leur compréhension appliquée les aide à franchir l'étape suivante.**

10.5 Une compréhension déclarée inégale, une importance perçue identique

Les deux dimensions examinées dans cette section se comportent différemment selon le genre du dirigeant. La compréhension déclarée des ODD est en moyenne de 3,52 sur 5 chez les dirigeants et de 3,12 chez les dirigeantes, un écart statistiquement significatif. Il tient principalement aux niveaux élevés de l'échelle : 59,7 % des dirigeants se situent aux niveaux 4 ou 5, contre 43,7 % des dirigeantes.

L'importance accordée aux ODD ne présente en revanche aucun écart, à 3,67 contre 3,62 sur 5. Les deux groupes considèrent donc les objectifs comme également pertinents pour les entreprises ; ils se distinguent sur la maîtrise déclarée du référentiel, non sur l'adhésion à sa finalité.

Ce contraste importe pour l'action. La présente section établit que la compréhension et l'importance perçue sont l'une et l'autre associées au passage à l'action. Lorsque l'une des deux fait défaut sans que l'autre soit en cause, le levier à actionner est clairement identifié : il s'agit de la traduction opérationnelle du référentiel, non de la sensibilisation à son utilité. Ce constat rejoint l'écart d'accès à l'accompagnement documenté à la section 9.10, la compréhension étant précisément l'une des dimensions sur lesquelles l'accompagnement agit.

À RETENIR

La compréhension présente, avec l'importance accordée aux ODD, la corrélation la plus forte avec le score d'intégration ($r = 0,494$ et $0,497$). Connaître les ODD ne suffit pas : encore faut-il pouvoir les rapporter à son propre contexte.

11

ODD, performance et impacts déclarés

L'intégration des ODD va-t-elle de pair avec de meilleurs résultats organisationnels ?

L'intégration des ODD va-t-elle de pair avec de meilleurs résultats organisationnels ?

Les entreprises les plus avancées déclarent de meilleurs résultats et davantage d'impacts positifs. **Les données étant transversales et déclaratives, elles établissent une association, non une causalité.** Une entreprise plus performante peut disposer de plus de ressources pour intégrer les ODD, tout comme une démarche structurée peut soutenir certains leviers de performance.

11.1 Une performance déclarée qui progresse avec le stade d'intégration

Le score de performance progresse avec le stade d'intégration. Cet indice de 0 à 18 combine l'expérience entrepreneuriale déclarée, l'évolution du nombre d'employés, la croissance de la clientèle, la rentabilité actuelle et les perspectives futures ; sa construction et ses limites sont précisées à la section 3.3. Il passe de 11,19 pour les entreprises sans intégration à 11,88 en planification, 12,66 en intégration partielle et 14,77 en intégration complète. Le test de Kruskal-Wallis indique une différence globale statistiquement significative entre les groupes.

STADE D'INTÉGRATION	SCORE /18	IC 95 %	ÉCART AVEC LE STADE PRÉCÉDENT
Aucune intégration	11,19	[10,49 ; 11,89]	Référence
Planification préliminaire	11,88	[11,35 ; 12,42]	+0,69 · p = 0,086 †
Intégration partielle	12,66	[12,20 ; 13,12]	+0,78 · p = 0,018 *
Intégration complète	14,77	[14,09 ; 15,45]	+2,11 · p < 0,001 ***

Tableau 17 – Score de performance selon le stade d'intégration des ODD. Kruskal-Wallis $H(3) = 54,38$; $p < 0,001$. Seuils de signification : † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Le tableau 17 ne compare que les stades adjacents. Les six comparaisons possibles précisent où se situe le franchissement décisif.

COMPARAISON	Δ MOY.	P BRUT	P AJUSTÉ	R · DÉCISION
Aucune vs Planification	+0,69	0,086	1,000	0,129 · ns
Aucune vs Intégration partielle	+1,47	0,0003	0,0017	0,257 · significatif
Aucune vs Intégration complète	+3,58	< 0,001	< 0,001	0,529 · significatif
Planification vs Intégr. partielle	+0,78	0,018	0,110	0,156 · ns
Planification vs Intégr. complète	+2,89	< 0,001	< 0,001	0,448 · significatif
Intégr. partielle vs complète	+2,11	< 0,001	< 0,001	0,345 · significatif

Tableau 18 – Comparaisons par paires entre les stades d'intégration (test U de Mann-Whitney, correction de Bonferroni, seuil ajusté $\alpha = 0,0083$). r = taille d'effet ; les repères usuels situent à 0,10 un effet petit, à 0,30 un effet moyen et à 0,50 un effet grand.

Les deux comparaisons qui ne résistent pas à l'ajustement impliquent toutes deux le stade de planification préliminaire : celui-ci ne se distingue statistiquement ni de l'absence d'intégration ni de l'intégration partielle. Le franchissement du dernier palier produit en revanche l'écart le plus marqué, de 2,11 points, soit près de trois fois l'ampleur des transitions précédentes. La progression n'est donc pas régulière ; l'association avec la performance se concentre au stade le plus avancé, ce qui situe l'intégration des ODD dans un mouvement plus large de structuration organisationnelle sans permettre d'en déterminer le sens.

11.2 La planification seule ne suffit pas

Cette configuration invite à distinguer la planification d'une intégration effective. Les données ne permettent pas d'attribuer à la seule planification un effet distinct ; le contraste le plus net concerne l'intégration complète.

Pour l'action publique, l'enjeu consiste à accompagner le franchissement des étapes qui mènent de l'intention à des pratiques suivies. La planification doit se traduire en actions, en responsabilités et en indicateurs. Le point de vigilance n'est pas seulement ce que l'entreprise souhaite faire, mais ce qui change effectivement dans ses pratiques.

11.3 Comment interpréter le lien entre ODD et performance ?

Trois mécanismes sont compatibles avec l'association observée : la performance facilite l'intégration, l'intégration soutient certains leviers de performance, ou les deux dynamiques se renforcent.

Pour un décideur, la troisième lecture offre une hypothèse de travail utile, sans constituer une conclusion causale : les ODD peuvent être soutenus comme un instrument de maturité organisationnelle qui clarifie les priorités, formalise les pratiques et encourage le suivi.

INTERPRÉTATION POSSIBLE	CE QUE CELA SIGNIFIE	IMPLICATION POUR L'INTERPRÉTATION
La performance facilite l'intégration	Les entreprises plus solides disposent de plus de moyens pour intégrer les ODD	Ne pas conclure trop vite à une causalité
L'intégration des ODD soutient la performance	Les ODD peuvent améliorer certains leviers : réputation, employés, innovation, risques	Présenter les ODD comme un levier stratégique potentiel
Les deux dynamiques se renforcent	Les entreprises structurées intègrent mieux les ODD, et les ODD renforcent la structuration	Soutenir l'intégration comme démarche de maturité organisationnelle

Tableau 19 – Interprétations possibles du lien ODD-performance

11.4 Les ODD comme levier de structuration stratégique

Cette association permet néanmoins de repositionner le discours adressé aux entreprises.

Présenter les ODD uniquement comme une exigence morale, institutionnelle ou de reddition de comptes peut créer de la distance, surtout lorsque les PME arbitrent des contraintes immédiates de rentabilité, de main-d'œuvre et de trésorerie.

Une autre entrée consiste à les traiter comme un outil de structuration : choisir quelques objectifs clarifie les priorités, les relier aux pratiques rend les engagements visibles et définir des indicateurs soutient le pilotage et une communication crédible. Cette lecture ne gomme pas les tensions entre performance et responsabilité ; elle permet plutôt d'examiner dans quelles conditions certaines pratiques liées aux ODD créent aussi de la valeur pour l'organisation.

11.5 Les impacts positifs déclarés augmentent avec le stade d'intégration

PART D'ENTREPRISES DÉCLARANT DES IMPACTS POSITIFS SELON LE STADE

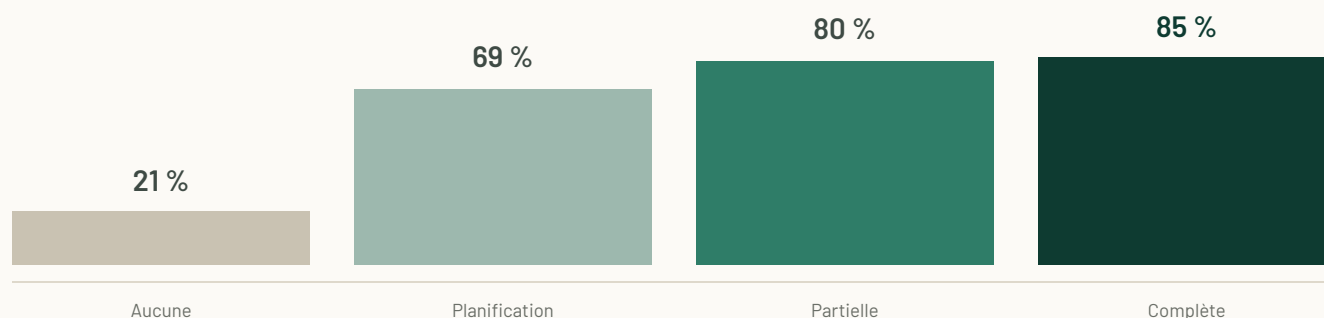


Figure 17. Part d'entreprises déclarant des impacts positifs selon le stade d'intégration.

L'enquête mesure également les impacts positifs perçus depuis l'intégration des ODD. Leur fréquence déclarée augmente avec le stade.

La proportion passe de 21 % chez les entreprises classées sans intégration à 69 % en planification, 80 % en intégration partielle et 85 % en intégration complète. Cette progression complète le résultat sur la performance : les entreprises plus avancées déclarent plus souvent des effets positifs liés à leurs démarches. Ces effets peuvent concerner la mobilisation des équipes, la formalisation des pratiques, la crédibilité auprès des partenaires ou la réduction de certains coûts et risques.

Le soutien AIE est associé à une tendance comparable, précisée à la section 9.7.

La présence d'impacts déclarés chez 21 % des entreprises classées sans intégration formelle appelle toutefois à la prudence. L'item peut capter des pratiques responsables non formalisées ou une compréhension plus large des effets liés aux ODD. Ce résultat renforce la nécessité de distinguer intégration déclarée, pratiques effectives et impacts perçus.

11.6 L'importance de mesurer les impacts sans alourdir la gestion

Ces impacts perçus soulèvent une question pratique : comment suivre les progrès avec suffisamment de crédibilité sans imposer une reddition de comptes disproportionnée ?

Une grande entreprise peut mobiliser des équipes spécialisées, des consultants, des outils de reporting et des indicateurs avancés. Une PME, elle, doit souvent faire avec des ressources limitées. Si la mesure des impacts devient trop complexe, elle risque de décourager l'action.

Une mesure progressive est préférable. L'entreprise qui amorce sa démarche peut suivre quelques indicateurs liés à ses priorités, puis enrichir le dispositif à mesure que sa capacité augmente.

Le critère central est l'utilité décisionnelle : **un indicateur doit aider l'entreprise à piloter sa démarche, et non seulement répondre à une exigence externe.**

PRIORITÉ ODD	EXEMPLE D'ACTION	INDICATEUR SIMPLE
Santé et bien-être	Améliorer les pratiques de santé au travail	Nombre d'actions de prévention mises en place
Éducation / formation	Développer les compétences internes	Heures de formation par employé
Égalité et inclusion	Revoir les pratiques RH	Présence d'une politique ou d'actions documentées
Travail décent	Améliorer les conditions de travail	Taux de rétention ou satisfaction des employés
Consommation responsable	Réduire les déchets ou pertes	Volume de déchets réduit ou suivi
Innovation	Adapter les produits ou procédés	Nombre de projets d'amélioration liés aux ODD

Tableau 20 – Exemples d'indicateurs simples selon les priorités ODD

11.7 Les ODD comme langage de valeur pour les bailleurs et partenaires

Les résultats sur la performance et les impacts ont enfin une portée externe. Les ODD peuvent structurer le dialogue entre entreprises, bailleurs, accompagnateurs, clients et partenaires publics.

En reliant ses pratiques à quelques objectifs pertinents, l'entreprise peut rendre sa contribution plus lisible et justifier plus précisément ses besoins de formation, d'investissement ou d'accompagnement.

Pour les bailleurs, ce langage n'est utile que s'il demeure proportionné. L'enjeu est de documenter une progression crédible, du diagnostic aux premiers indicateurs, plutôt que d'exiger d'emblée une reddition avancée.

À RETENIR

La performance déclarée progresse de 11,19 à 14,77 sur 18 entre l'absence d'intégration et l'intégration complète, et les impacts positifs suivent la même pente. L'écart décisif se situe au dernier palier. Le sens de la relation ne peut être établi.

12

Trois profils d'entreprises face aux ODD

*Entreprises à activer, en transition,
intégratrices avancées*

Les entreprises québécoises ne forment pas un ensemble homogène face aux ODD. Certaines connaissent peu le cadre et n'ont pas amorcé de démarche ; d'autres se situent en transition ; un troisième groupe combine une compréhension, une intégration, un recours à l'accompagnement et une performance déclarée plus élevés. Cette diversité appelle des formes de soutien différenciées.

Une analyse de regroupement décrit ces configurations à partir de cinq dimensions : compréhension, soutien AIE, score d'intégration, nombre d'ODD priorités et performance déclarée. Elle distingue les entreprises à activer, les entreprises en transition et les intégratrices avancées.

La classification repose sur un algorithme K-means ($k = 3$; graine aléatoire = 42) appliqué à cinq variables standardisées. Les groupes sont définis par leur proximité avec des centroïdes calculés itérativement ; les valeurs de la figure 18 sont donc des moyennes descriptives, non des seuils d'appartenance.

12.1 Une typologie pour mieux cibler l'action

L'analyse porte sur 336 entreprises disposant de toutes les variables requises. Les groupes représentent 35,7 %, 28,9 % et 35,4 % de cet échantillon. Ces profils ne sont ni des catégories fixes ni l'équivalent des quatre stades d'intégration déclarés. Une entreprise du groupe avancé n'est pas nécessairement en intégration complète ; elle présente plutôt, en moyenne, une configuration plus favorable sur les cinq dimensions utilisées.

La typologie sert ainsi au ciblage des interventions. Sa portée demeure descriptive, puisque plusieurs variables mobilisées pour caractériser les groupes ont également servi à les construire.

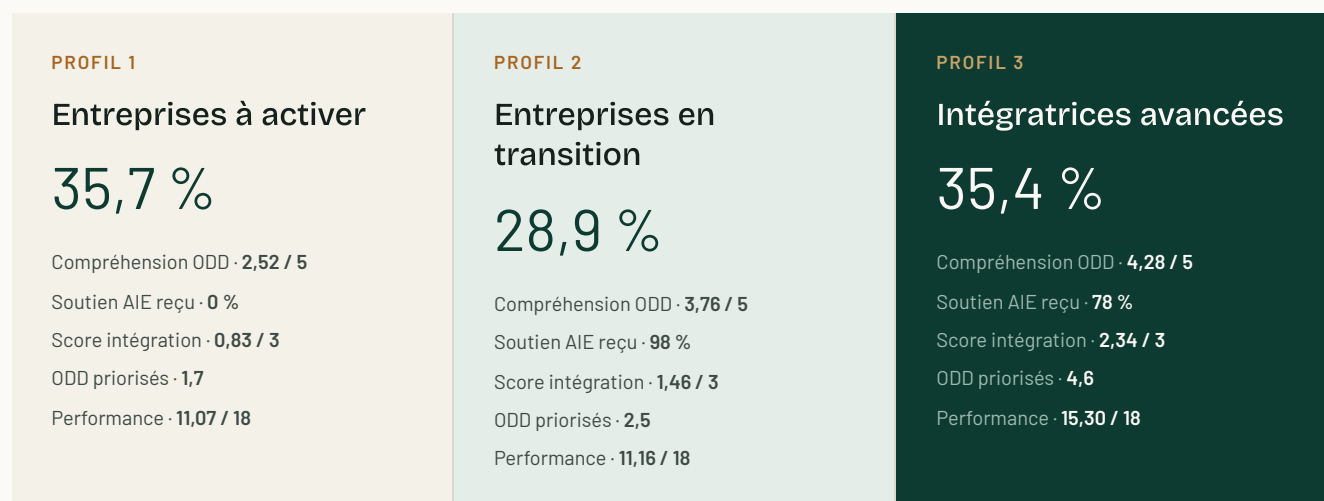


Figure 18. Trois profils d'entreprises face aux ODD (clustering K-means, $n = 336$).

12.2 Profil 1 – Les entreprises à activer

Les entreprises à activer représentent 35,7 % de l'échantillon de regroupement, soit 120 entreprises. Elles affichent en moyenne une compréhension de 2,52 sur 5, un score d'intégration de 0,83 sur 3, 1,7 ODD priorisé et une performance de 11,07 sur 18. Aucune ne déclare de soutien AIE dans les variables utilisées pour former les groupes. Cette configuration peut refléter une faible exposition, une compréhension limitée, l'absence d'accompagnement, une difficulté à relier les ODD au modèle d'affaires ou la priorité accordée à des contraintes plus immédiates. L'analyse ne permet pas de départager ces explications.

Exiger d'emblée une stratégie complète ou une reddition détaillée serait peu adapté. L'intervention doit d'abord réduire la distance avec les ODD et montrer leur lien avec des pratiques concrètes, telles que la santé au travail, la formation, l'achat local ou la réduction des pertes.

Le parcours peut commencer par trois gestes : expliquer, repérer les acquis et retenir quelques actions réalistes.

DIMENSION	SITUATION OBSERVÉE	BESOIN PRIORITAIRE
Compréhension	Faible compréhension des ODD	Vulgarisation et exemples simples
Intégration	Score d'intégration très faible	Diagnostic de départ
Priorisation	Peu d'ODD sélectionnés	Aide au choix de 1 à 3 ODD pertinents
Accompagnement	Aucun soutien AIE déclaré dans le groupe	Entrée dans un parcours d'accompagnement
Performance	Score moyen plus faible	Relier les ODD à des enjeux de gestion concrets

Tableau 21 – Besoins des entreprises à activer

12.3 Profil 2 – Les entreprises en transition

Les entreprises en transition représentent 28,9 % de l'échantillon de regroupement, soit 97 entreprises. Leur compréhension moyenne atteint 3,76 sur 5, leur score d'intégration 1,46 sur 3 et leur nombre moyen d'ODD priorités 2,5. Dans ce groupe, 98 % déclarent un soutien AIE. Ce profil constitue une cible importante pour l'action publique. Les entreprises ne partent pas de zéro : elles comprennent mieux le cadre, ont amorcé une planification ou des pratiques et sont, pour plusieurs, déjà en relation avec un accompagnateur.

Leur niveau d'intégration demeure toutefois intermédiaire, et leur score de performance, à 11,16 sur 18, reste équivalent à celui des entreprises à activer : la démarche est engagée sans que ses effets organisationnels soient encore perceptibles. Le besoin principal porte donc sur la structuration : préciser les priorités, formaliser les actions et rattacher quelques indicateurs simples à leur stratégie d'affaires.

Pour les bailleurs, ce groupe présente une marge de progression rapide, sans que celle-ci soit garantie. Un soutien continu peut éviter que des démarches déjà amorcées demeurent durablement partielles.

DIMENSION	SITUATION OBSERVÉE	BESOIN PRIORITAIRE
Compréhension	Moyenne à élevée	Approfondir le lien avec le modèle d'affaires
Intégration	Intermédiaire	Passer de l'action partielle à une démarche structurée
Priorisation	Quelques ODD déjà identifiés	Clarifier les priorités et éviter la dispersion
Accompagnement	98 % ont reçu un soutien AIE	Renforcer la qualité et la continuité de l'accompagnement
Performance	Score moyen proche du groupe à activer	Transformer la démarche en pratiques plus suivies

Tableau 22 – Besoins des entreprises en transition

12.4 Profil 3 – Les entreprises intégratrices avancées

Les intégratrices avancées représentent 35,4 % de l'échantillon de regroupement, soit 119 entreprises. Leur compréhension moyenne est de 4,28 sur 5, leur score d'intégration de 2,34 sur 3 et leur nombre moyen d'ODD priorisés de 4,6. Le soutien AIE est déclaré par 78 % d'entre elles. Leur score moyen de performance atteint 15,30 sur 18, contre 11,07 dans le groupe à activer, **soit un écart descriptif d'environ 38 %**. Ces entreprises peuvent alimenter l'apprentissage collectif en documentant leurs pratiques, leurs indicateurs et les arbitrages qui ont jalonné leur trajectoire. Leur besoin principal concerne la consolidation : améliorer la mesure, maintenir la cohérence entre plusieurs priorités et rendre les apprentissages transférables.

Elles peuvent ainsi devenir des partenaires de l'écosystème, à condition que leur expérience ne soit pas présentée comme un modèle uniforme applicable à toutes les PME.

DIMENSION	SITUATION OBSERVÉE	BESOIN PRIORITAIRE
Compréhension	Élevée	Consolider et approfondir
Intégration	Avancée	Renforcer la mesure et le suivi
Priorisation	Nombre d'ODD plus élevé	Maintenir la cohérence stratégique
Accompagnement	78 % ont reçu un soutien AIE	Passer de l'accompagnement à la valorisation
Performance	Score nettement supérieur	Documenter les liens entre pratiques, impacts et performance

Tableau 23 – Besoins des entreprises intégratrices avancées

12.5 Le rôle de l'accompagnement

La proportion déclarant un soutien AIE distingue nettement le groupe à activer, où elle est nulle, des deux autres profils, où elle atteint 98 % chez les entreprises en transition et 78 % chez les intégratrices avancées. Cette répartition ne constitue pas une validation indépendante : le soutien AIE fait partie des variables utilisées pour construire les groupes. Il décrit les profils ; l'association statistique entre soutien et intégration doit être appréciée à partir du modèle multivarié présenté en annexe, où le coefficient direct du soutien n'est plus significatif une fois la compréhension contrôlée, et non à partir des seuls écarts bivariés de la section 9.

Un constat mérite par ailleurs d'être relevé. Les entreprises en transition sont accompagnées dans une proportion de 98 %, mais leur score de performance demeure équivalent à celui des entreprises à activer. L'écart n'apparaît qu'au profil avancé. Cette observation converge avec le palier documenté à la section 11.1 : elle porte sur le degré d'avancement de la démarche et non sur la valeur de l'accompagnement, dont l'apport paraît transiter par la compréhension et l'intégration effective plutôt que s'exprimer directement.

12.6 Le nombre d'ODD priorisés

Le nombre moyen d'ODD priorisés passe de 1,7 à 2,5 puis à 4,6 entre les trois profils. Cette progression participe à la définition même des groupes ; elle ne signifie pas que toute entreprise devrait multiplier rapidement ses priorités.

Le nombre d'objectifs retenus peut accompagner la maturité lorsqu'il repose sur une capacité réelle d'action. Pour les entreprises qui débutent, la cohérence de deux à quatre priorités demeure préférable à une couverture étendue mais superficielle.

PROFIL	NOMBRE MOYEN D'ODD PRIORISÉS	LECTURE STRATÉGIQUE
Entreprises à activer	1,7	Priorisation faible, besoin d'exposition et de clarification
Entreprises en transition	2,5	Priorisation amorcée, besoin de structuration
Intégratrices avancées	4,6	Capacité à relier plusieurs objectifs à la stratégie

Tableau 24 – Priorisation des ODD selon le niveau de maturité

12.7 La performance déclarée

Les scores moyens de performance sont presque identiques dans les groupes à activer et en transition (11,07 et 11,16 sur 18), puis atteignent 15,30 chez les intégratrices avancées. L'écart ne se creuse donc qu'au dernier profil, et non de manière progressive.

La performance ayant servi à former les groupes, cet écart en décrit la configuration plutôt qu'il ne confirme un effet indépendant. L'analyse distincte de la section 11.1 demeure la base appropriée pour examiner la relation entre intégration et performance.

12.8 Où se concentrent les écarts : secteur, taille et capacité

Au-delà des trois profils, les données permettent de préciser où se situent les principaux écarts d'intégration.

Les analyses complémentaires permettent de situer certains écarts sectoriels et organisationnels.

SCORE D'INTÉGRATION ODD MOYEN PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

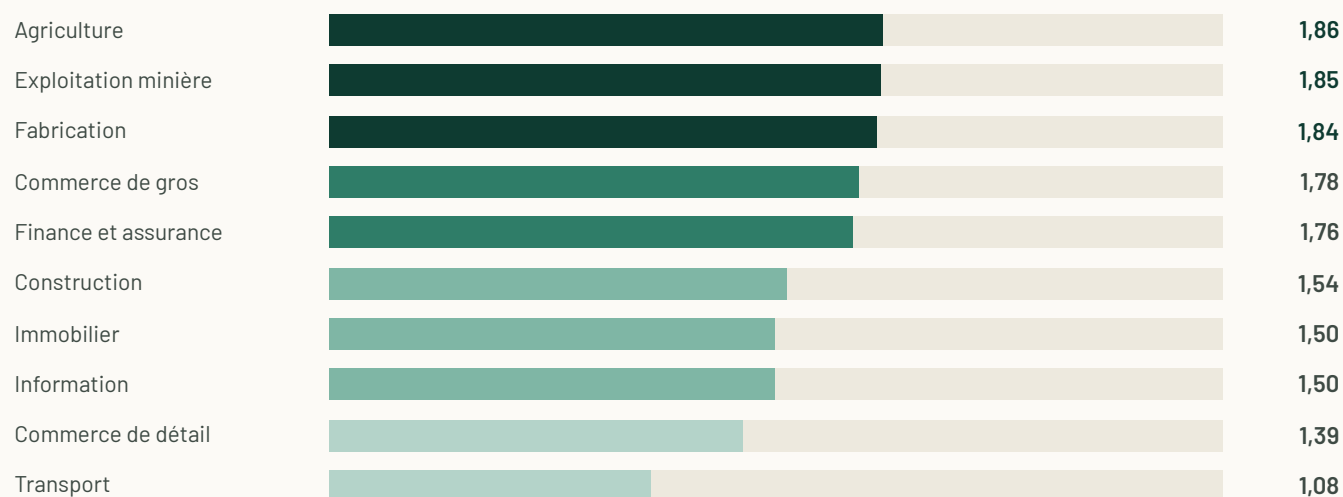


Figure 19. Score d'intégration ODD moyen par secteur d'activité (n ≥ 5 par secteur). Échelle 0-3.

La progression selon la taille est plus précise. Les scores restent inférieurs à 0,85 sous dix employés, atteignent 1,32 entre 10 et 19, puis atteignent 1,80 entre 20 et 49 employés et 1,91 entre 50 et 99. Ils s'établissent à 1,76 au-delà de 100 employés. Cette configuration suggère un rôle de la capacité organisationnelle, sans établir un seuil causal.

TAILLE DE L'ENTREPRISE (EMPLOYÉS) · SCORE ODD MOYEN (0-3)

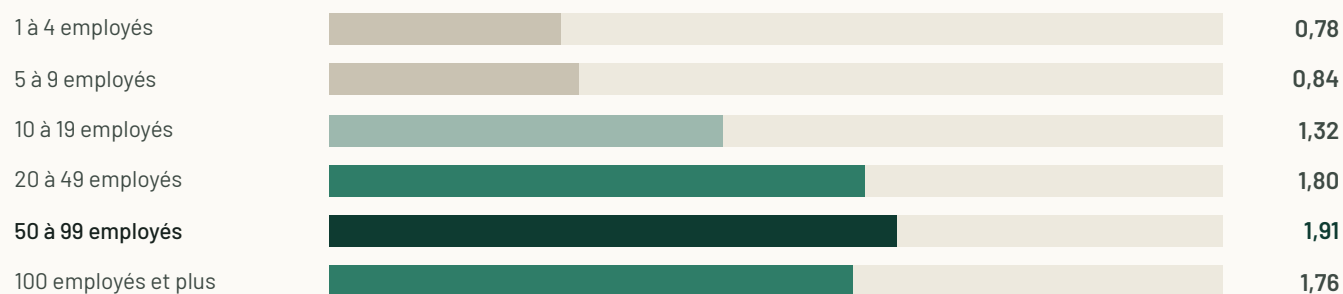


Figure 20. Score d'intégration ODD selon la taille de l'entreprise.

À caractéristiques comparables dans le modèle ordinal, un chiffre d'affaires plus élevé est légèrement associé à une intégration moindre (coefficient = -0,169 ; p = 0,036), alors que la corrélation bivariable est positive et faible (r = 0,194). Ce changement de signe, une fois notamment la taille prise en compte, montre que le chiffre d'affaires ne résume pas la capacité d'intégration. Les ressources humaines, le temps de gestion et l'organisation interne paraissent plus structurants, sans rendre le financement inutile.

12.9 Une typologie directement actionnable

Les trois profils peuvent être rapprochés des besoins décrits au tableau 11 : comprendre et se situer, choisir et structurer, puis consolider et valoriser. Ce rapprochement sert à orienter l'intervention ; il ne crée pas d'équivalence stricte entre profils statistiques et stades déclarés.

12.10 Éviter la stigmatisation des entreprises moins avancées

Un faible degré d'intégration formelle n'équivaut pas à une absence de pratiques responsables. L'expression « entreprises à activer » est donc préférable à « réfractaires » : elle attribue la distance aux ODD à un manque possible de contexte, de capacité ou d'exposition plutôt qu'à une opposition présumée. Un programme public doit ouvrir une voie d'entrée, non figer une étiquette.

12.11 Ce que cette typologie change pour les bailleurs

Pour les bailleurs, la typologie sert surtout à repérer deux biais de conception.

Le premier consiste à financer principalement les entreprises déjà avancées, parce qu'elles présentent des dossiers et des indicateurs plus convaincants. **Cette sélection facilite l'obtention de résultats visibles, mais laisse de côté les organisations dont le besoin d'appui est le plus grand.**

Le second réside dans un programme trop général. Les entreprises à activer peuvent s'y perdre, celles en transition manquer d'outils concrets et les plus avancées ne pas trouver un soutien à leur niveau.

Une approche différenciée conduit plutôt à trois parcours :

- des parcours d'activation ;
- des parcours de structuration ;
- des parcours de consolidation et de diffusion.

Cette logique de parcours devrait guider les futurs programmes d'appui à l'intégration des ODD dans les PME.

À RETENIR

Trois profils se dégagent : entreprises à activer (35,7 %), en transition (28,9 %) et intégratrices avancées (35,4 %). Ces profils descriptifs ne se confondent pas avec les stades d'intégration déclarés.

13

Ce que ces résultats disent aux décideurs publics, aux bailleurs et à l'écosystème

Trois leviers, relevant d'acteurs distincts, peuvent réduire cet écart.

Le diagnostic se résume à un écart : les ODD sont largement connus, mais leur intégration complète reste minoritaire. **Le principal frein déclaré n'est pas le financement ; c'est la difficulté de traduire un référentiel de 17 objectifs en décisions de gestion.** Trois leviers, relevant d'acteurs distincts, peuvent réduire cet écart.

13.1 Rendre le cadre utilisable

Aux décideurs publics revient la tâche de rendre le cadre utilisable. Tant qu'une PME ne peut pas identifier les objectifs qui la concernent, reconnaître ses pratiques existantes et choisir quelques indicateurs, les ODD demeurent généraux. Le tableau 25 montre comment leur traduction modifie la manière dont ils sont perçus et mobilisés.

SI LES ODD SONT PRÉSENTÉS COMME...	ILS RISQUENT D'ÊTRE PERÇUS COMME...	S'ILS SONT TRADUITS EN...	ILS DEVIENNENT...
Une liste de 17 objectifs	Un cadre trop vaste	Quelques priorités pertinentes	Un outil de choix stratégique
Un langage institutionnel	Un discours éloigné du terrain	Des enjeux d'affaires concrets	Un support de décision
Une exigence de reddition de comptes	Une charge administrative	Des indicateurs simples	Un outil de suivi
Une obligation morale	Une pression externe	Des pratiques utiles à l'entreprise	Un levier de mobilisation
Un standard uniforme	Un modèle peu adapté aux PME	Un parcours progressif	Une démarche réaliste

Tableau 25 – Passer d'un cadre institutionnel à un outil de gestion

13.2 Financer la capacité d'intégration, pas seulement les projets

Les bailleurs, eux, peuvent financer la capacité d'intégration autant que les projets. Les analyses ne permettent pas d'opposer simplement capital financier et capacité organisationnelle. Elles montrent plutôt que les ressources seules n'expliquent pas le niveau d'intégration et que le temps de diagnostic, l'expertise, la formation et les outils de suivi conditionnent l'usage efficace du financement.

CE QUI EST SOUVENT FINANCÉ	CE QU'IL FAUT AUSSI FINANCER
Des projets ponctuels	Des diagnostics ODD-PME
Des investissements matériels	Du temps d'accompagnement
Des actions visibles	La formalisation des pratiques existantes
Des formations générales	Des ateliers pratiques liés au secteur
Des indicateurs de résultat	Des indicateurs progressifs et adaptés
Des entreprises déjà avancées	Des trajectoires d'apprentissage et de progression

Tableau 26 – Ce qu'il faut financer pour soutenir l'intégration des ODD

13.3 Rendre les signaux du marché plus lisibles

Restent le marché et l'écosystème, d'où doivent venir des signaux plus lisibles. L'absence de demande des clients figure parmi les freins déclarés ; une partie des entreprises ne perçoit donc pas encore clairement la reconnaissance économique de ses efforts.

SOURCE DU SIGNAL	EXEMPLE DE MÉCANISME	EFFET ATTENDU
Clients	Demandes explicites sur les pratiques responsables	Meilleure perception de l'utilité commerciale
Donneurs d'ordres	Critères proportionnés dans les appels d'offres	Incitation à structurer les pratiques
Bailleurs	Reconnaissance des trajectoires progressives	Motivation à documenter les avancées
Organismes publics	Programmes de soutien ciblés	Réduction des barrières initiales
Réseaux entrepreneuriaux	Valorisation et partage de pratiques	Effet d'entraînement
Accompagnateurs	Aide à la communication crédible	Réduction du risque d'affichage symbolique

Tableau 27 – Signaux pouvant encourager l'intégration des ODD

Ces leviers sont traduits en 15 recommandations. Deux principes les traversent : proportionner la mesure aux capacités de l'entreprise et maintenir un lien solide entre les ODD retenus et les pratiques réelles.

À RETENIR

L'écart à réduire n'est pas d'abord financier : il est cognitif et opérationnel. Trois leviers relèvent d'acteurs distincts – rendre le cadre utilisable, financer la traduction, accompagner la mise en œuvre.

14

Recommandations

15 mesures pour quatre groupes d'acteurs

Les recommandations découlent du diagnostic précédent. Leur principe commun est que l'intégration des ODD ne peut reposer sur la seule initiative du dirigeant : elle exige des outils simples, des parcours différenciés, un accompagnement qualifié et un financement adapté.

La symétrie entre le principal obstacle – complexité ou manque de clarté, 45,8 % – et le premier facteur de succès – stratégies claires et mesurables, 52,6 % – situe la demande des entreprises : **une méthode applicable, davantage qu'une nouvelle campagne d'information.**

Les mesures proposées s'adressent à quatre groupes d'acteurs : décideurs publics, bailleurs, organismes d'accompagnement et entreprises.

DESTINATAIRE	ORIENTATION PRINCIPALE	RECOMMANDATIONS CLÉS
Décideurs publics	Rendre les ODD praticables pour les PME	Diagnostic ODD-PME, outils sectoriels, soutien aux AIE, indicateurs proportionnés
Bailleurs de fonds	Financer la capacité d'intégration	Financer l'accompagnement, reconnaître les trajectoires progressives, valoriser les résultats intermédiaires
Organismes d'accompagnement	Traduire les ODD en pratiques d'affaires	Intégrer les ODD aux parcours existants, former les conseillers, partir des pratiques déjà présentes, élargir l'accès des femmes entrepreneures
Entreprises	Commencer simplement et progresser	Choisir quelques ODD pertinents, documenter les pratiques, mesurer progressivement

Tableau 28 – Synthèse des recommandations prioritaires

14.1 Recommandations aux décideurs publics

Les décideurs publics ont un rôle structurant à jouer. Ils peuvent créer les conditions permettant aux PME de passer de la sensibilisation à l'intégration. Cela suppose de sortir d'une approche trop générale des ODD et de développer des instruments adaptés aux réalités des entreprises.

RECOMMANDATION 1**Fournir un diagnostic simple et des indicateurs proportionnés**

Ce diagnostic devrait être court, accessible et orienté vers l'action. Il ne devrait pas commencer par demander aux entreprises de maîtriser les 17 ODD ou les 169 cibles. Il devrait plutôt les aider à répondre à quelques questions simples :

- Quelles pratiques responsables l'entreprise met-elle déjà en place ?
- Quels ODD sont les plus liés à son secteur ?
- Quels ODD sont les plus liés à son modèle d'affaires ?
- Quels enjeux sont les plus urgents ou les plus réalistes à traiter ?
- Quelles actions peuvent être engagées à court terme ?
- Quels indicateurs simples peuvent être suivis ?

Ce diagnostic réduit la complexité tout en reconnaissant les pratiques déjà alignées sur certains ODD, même lorsqu'elles ne sont pas nommées comme telles.

Il doit servir de porte d'entrée dans la démarche, non d'outil de contrôle.

Les indicateurs qui en découlent appellent la même retenue. La mesure est nécessaire, mais elle peut aussi devenir un frein si elle est trop lourde. Les PME n'ont pas toujours les ressources pour produire des rapports détaillés ou suivre des indicateurs complexes.

Les décideurs publics devraient donc proposer des indicateurs simples et progressifs. Une entreprise en début de démarche pourrait suivre deux ou trois indicateurs très concrets. Une entreprise en intégration partielle pourrait en suivre davantage. Une entreprise plus avancée pourrait aller vers des tableaux de bord plus structurés.

RECOMMANDATION 2**Développer des outils sectoriels de priorisation des ODD**

Les ODD ne se traduisent pas de la même manière dans tous les secteurs. Une entreprise manufacturière, une entreprise de construction, un commerce de détail ou une entreprise de services ne rencontrent pas les mêmes enjeux.

Les décideurs publics devraient donc soutenir le développement d'outils sectoriels de priorisation. Ces outils pourraient aider les entreprises à identifier les ODD les plus pertinents selon leur secteur, leurs pratiques et leurs impacts.

Par exemple, un guide pour le secteur manufacturier pourrait insister sur les ressources, l'énergie, les déchets, les conditions de travail, l'innovation et la chaîne d'approvisionnement. Un guide pour la construction pourrait aborder les matériaux, la santé et sécurité, l'efficacité énergétique, les chantiers et les impacts territoriaux. Un guide pour les services pourrait davantage porter sur la formation, l'inclusion, la gouvernance, le numérique responsable, la relation client et les conditions de travail.

L'objectif est de rendre les ODD plus lisibles et plus proches des réalités de chaque secteur.

RECOMMANDATION 3

Financer l'accompagnement et former les organismes

L'association entre soutien et intégration justifie que les programmes publics financent explicitement l'accompagnement. Le modèle multivarié précise où porte ce financement : le soutien n'exerce pas d'effet propre isolable, et son apport paraît passer par la compréhension appliquée, l'une des variables les plus fortement associées à l'intégration. C'est donc la capacité de traduction des accompagnateurs qu'il s'agit de financer, plutôt qu'un volume d'interventions.

Les décideurs publics devraient donc financer explicitement l'accompagnement à l'intégration des ODD. Cela signifie financer du temps d'intervention, des conseillers formés, des outils, des ateliers, des diagnostics et du suivi.

Il ne suffit pas d'ajouter les ODD comme thème secondaire dans des programmes existants. Il faut reconnaître que leur intégration demande une compétence spécifique : traduire un cadre global en pratiques d'entreprise.

Les organismes d'accompagnement ne peuvent pas jouer un rôle de traduction s'ils ne sont pas eux-mêmes outillés. Les décideurs publics devraient donc soutenir la formation des conseillers, mentors et accompagnateurs. Cette formation devrait couvrir la compréhension des ODD et leur distinction d'avec la RSE, l'ESG et l'impact, la priorisation sectorielle, l'identification des pratiques existantes, la construction de plans d'action et d'indicateurs proportionnés, ainsi que la prévention des usages purement symboliques.

Si les accompagnateurs sont bien formés, ils peuvent rejoindre un grand nombre d'entreprises et diffuser des pratiques cohérentes à l'échelle de l'écosystème.

14.2 Recommandations aux bailleurs de fonds

Les bailleurs orientent les comportements en choisissant ce qu'ils financent et ce qu'ils exigent. Leur intervention ne devrait pas se limiter aux projets visibles ; elle doit aussi soutenir les capacités qui rendent l'intégration durable.

RECOMMANDATION 4

Financer les capacités d'intégration, pas seulement les actions

Un projet ODD ne commence pas toujours par un investissement matériel. Il commence souvent par un diagnostic, une priorisation, une formation ou un accompagnement. **Or ce sont les étapes les moins visibles, et celles qui conditionnent tout ce qui suit.**

Les bailleurs devraient donc financer ces étapes : le diagnostic initial, le temps du dirigeant et de l'équipe, l'accompagnement spécialisé, la formation, puis la mise en place des premiers indicateurs et le suivi. Le tableau 11 en détaille les outils selon le stade de maturité. Cette approche permettrait de soutenir les entreprises qui veulent agir, mais qui n'ont pas encore la structure interne pour le faire efficacement.

RECOMMANDATION 5

Reconnaître les trajectoires progressives et valoriser les premiers progrès

Financer uniquement les entreprises déjà avancées réduirait la portée transformatrice des programmes et risquerait de décourager les PME qui amorcent leur transition.

Les entreprises en transition constituent une cible importante : elles comprennent déjà le cadre et ont amorcé certaines pratiques, mais manquent encore d'outils et de continuité.

Reconnaître une trajectoire progressive consiste à traiter comme des résultats financiers des étapes intermédiaires, particulièrement significatives pour les entreprises qui partent de plus loin. Les bailleurs devraient donc reconnaître ces progrès : clarification des priorités, formation des équipes, formalisation des pratiques existantes, premiers indicateurs, premiers changements opérationnels.

L'intégration se construit par étapes. Le passage de l'absence d'intégration à la planification, puis à des pratiques partielles, constitue déjà un progrès qui mérite d'être soutenu.

RECOMMANDATION 6

Adapter les exigences de reddition de comptes à la maturité de l'entreprise

La reddition de comptes est légitime, mais ses exigences doivent rester proportionnées à la maturité et aux capacités de l'entreprise.

Une entreprise à activer ne peut pas fournir les mêmes indicateurs qu'une entreprise intégratrice avancée. **Si les exigences sont trop élevées dès le départ, les programmes risquent d'exclure les entreprises qui ont le plus besoin d'accompagnement.**

Il faudrait donc prévoir des exigences graduées :

PROFIL	EXIGENCE RAISONNABLE
Entreprises à activer	Diagnostic réalisé et ODD prioritaires identifiés
Entreprises en transition	Plan d'action simple, premiers indicateurs et documentation des progrès
Entreprises intégratrices avancées	Tableau de bord plus structuré et communication des résultats

Tableau 29 – Exigences de reddition de comptes graduées selon le profil de l'entreprise

Cette gradation permet de suivre les progrès sans transformer la mesure en barrière d'accès.

14.3 Recommandations aux organismes d'accompagnement

Les organismes d'accompagnement sont au cœur de la mise en œuvre parce qu'ils peuvent traduire les ODD en décisions de gestion. Cette fonction exige toutefois que le cadre soit réellement intégré à leurs pratiques.

RECOMMANDATION 7

Intégrer les ODD dans les parcours d'accompagnement existants

Plutôt que d'être traités comme un module isolé, les ODD devraient être intégrés aux dimensions déjà travaillées dans les parcours d'accompagnement, du modèle d'affaires aux opérations, aux ressources humaines, au financement et à la mesure de la performance. Cette intégration permet de montrer que les ODD ne sont pas un sujet extérieur à l'entreprise. Ils peuvent devenir une grille de lecture pour améliorer les décisions d'affaires.

Par exemple, lorsqu'un conseiller travaille sur les ressources humaines, il peut intégrer les questions de santé, de formation, d'inclusion et de travail décent. Lorsqu'il travaille sur les opérations, il peut aborder les ressources, les déchets, l'énergie ou l'approvisionnement. Lorsqu'il travaille sur le financement, il peut aider l'entreprise à formuler sa contribution sociale ou environnementale.

RECOMMANDATION 8**Partir des pratiques déjà présentes**

De nombreuses entreprises adoptent déjà des pratiques compatibles avec les ODD sans les nommer : formation, santé et sécurité, inclusion, réduction des pertes, achat local ou contribution communautaire.

Commencer par ces acquis est plus mobilisateur que de présenter un cadre entièrement nouveau. L'entreprise comprend qu'elle ne part pas de zéro.

L'accompagnement peut ensuite relier les pratiques aux objectifs pertinents, repérer les lacunes et structurer le suivi. Cette séquence réduit la complexité perçue et favorise l'adhésion.

RECOMMANDATION 9**Aider les entreprises à prioriser**

Une PME ne devrait pas chercher à couvrir les 17 ODD. L'accompagnateur doit l'aider à retenir quelques objectifs directement liés à ses activités, à ses impacts et à sa capacité d'agir. Cette priorisation limite la dispersion et l'usage symbolique du cadre. Elle tient compte du secteur, du modèle d'affaires, des pratiques existantes, des enjeux de main-d'œuvre, des attentes des partenaires et des ressources disponibles pour agir et mesurer.

RECOMMANDATION 10**Former les conseillers à la traduction opérationnelle des ODD**

Les conseillers et mentors doivent être capables de traduire les ODD en langage d'entreprise. Cette compétence n'est pas automatique. Elle suppose de savoir poser les bonnes questions :

- Où sont les impacts réels de l'entreprise ?
- Quels enjeux sont déjà reconnus par le dirigeant ?
- Quels ODD peuvent être reliés au modèle d'affaires ?
- Quelles actions sont réalistes dans les prochains mois ?
- Quels indicateurs peuvent être suivis simplement ?
- Comment documenter les progrès sans alourdir la gestion ?

L'efficacité perçue du soutien est associée à un score d'intégration qui passe de 1,16 à 2,12 entre les catégories extrêmes. Ce gradient souligne l'importance du contenu, de l'adaptation et de la continuité de l'intervention.

RECOMMANDATION 11

Créer des cohortes ou communautés de pratique

Les entreprises apprennent aussi entre elles. Les organismes d'accompagnement pourraient créer des cohortes ODD par secteur, par niveau de maturité ou par type d'enjeu. Ces cohortes permettraient :

- de partager des exemples concrets ;
- de réduire la perception de complexité ;
- de comparer les indicateurs utilisés ;
- de mutualiser certains outils ;
- de renforcer la motivation ;
- de créer un effet d'entraînement.

Les entreprises en transition pourraient particulièrement bénéficier de ce type d'approche. Elles ont déjà une ouverture, mais elles ont besoin de voir comment d'autres entreprises comparables passent à l'action.

RECOMMANDATION 12

Élargir l'accès des femmes entrepreneures aux programmes d'accompagnement en durabilité

Les dirigeantes accordent aux objectifs une importance équivalente à celle des dirigeants et atteignent des résultats comparables, mais elles sont nettement moins nombreuses à bénéficier d'un soutien structuré : 39,7 % contre 61,4 %. Réduire cet écart d'accès constitue un levier direct d'élargissement de la base d'entreprises engagées.

Les modalités possibles relèvent de pratiques courantes : ciblage des réseaux de femmes entrepreneures, horaires et formats compatibles avec les contraintes déclarées, et suivi de la composition des cohortes. L'analyse exploratoire présentée à la section 9.10 suggère en outre que l'apport de l'accompagnement pourrait être plus marqué dans ce groupe.

RECOMMANDATION	OBJECTIF	EFFET ATTENDU
Intégrer les ODD aux parcours existants	Éviter un traitement périphérique des ODD	Meilleure cohérence avec les décisions d'affaires
Partir des pratiques existantes	Réduire la perception de nouveauté ou de complexité	Mobilisation plus facile des dirigeants
Aider à prioriser	Éviter la dispersion	Plans d'action plus réalistes
Former les conseillers	Améliorer la qualité de l'accompagnement	Intégration plus structurée
Créer des cohortes	Favoriser l'apprentissage collectif	Diffusion des pratiques
Élargir l'accès des femmes entrepreneures	Réduire l'écart d'accès au soutien structuré	Base d'entreprises engagées plus large

Tableau 30 – Recommandations aux organismes d'accompagnement

14.4 Recommandations aux entreprises

Les entreprises n'ont pas à attendre une stratégie parfaite. Elles peuvent partir de pratiques existantes et structurer progressivement leur démarche.

RECOMMANDATION 13

Commencer par quelques ODD pertinents, reliés au modèle d'affaires

Les 17 ODD ne constituent pas une liste à couvrir intégralement.

Une démarche réaliste peut commencer par deux ou trois ODD bien choisis. Ces ODD devraient être ceux qui ont le lien le plus direct avec :

- l'activité de l'entreprise ;
- ses employés ;
- ses clients ;
- ses fournisseurs ;
- ses impacts ;
- ses priorités stratégiques ;
- ses ressources disponibles.

Une démarche limitée mais cohérente vaut mieux qu'une sélection étendue impossible à suivre. Les ODD acquièrent une portée stratégique lorsqu'ils sont reliés au modèle d'affaires. L'entreprise peut alors examiner leur contribution possible à sa proposition de valeur, à l'attraction du personnel, à la réduction des risques, à l'accès au financement ou à l'innovation. Le cadre devient ainsi un outil de gestion, sans cesser de porter des objectifs sociaux et environnementaux.

RECOMMANDATION 14

Documenter l'existant, puis mesurer progressivement

Avant de créer de nouvelles actions, l'entreprise devrait dresser l'inventaire de ce qu'elle fait déjà. Elle peut se demander si elle forme ses employés, si elle a des pratiques de santé et sécurité, si elle favorise l'inclusion, si elle réduit certaines pertes, si elle achète localement ou si elle soutient des initiatives communautaires. Cet inventaire reconnaît les acquis et permet de réunir des pratiques dispersées dans une démarche plus lisible.

La mesure peut commencer avec quelques indicateurs ; un tableau de bord complet n'est pas nécessaire dès la première étape.

Les exemples du tableau 20 peuvent servir de point de départ, à adapter aux priorités et aux données réellement accessibles. L'objectif est d'installer une habitude de suivi, puis d'améliorer graduellement la qualité des mesures.

RECOMMANDATION 15

Chercher un accompagnement adapté

L'association observée entre accompagnement et intégration, dont le mécanisme paraît passer par la compréhension du cadre, invite les entreprises à rechercher, lorsque cela est possible, un soutien adapté auprès d'un incubateur, d'un accélérateur, d'un organisme de développement économique, d'un mentor ou d'une association sectorielle.

Ce soutien est particulièrement utile pour clarifier le cadre, choisir les priorités, établir un plan, définir les indicateurs et communiquer les progrès avec crédibilité.

Une première démarche peut tenir en cinq étapes : 1) inventorier les pratiques existantes ; 2) choisir deux ou trois ODD pertinents ; 3) définir quelques actions réalistes ; 4) suivre des indicateurs simples ; 5) réviser la démarche après 6 à 12 mois.

14.5 Recommandation transversale : construire un parcours de maturité ODD pour les PME

Au-delà des mesures propres à chaque acteur, une recommandation transversale se dégage : construire un parcours de maturité ODD adapté aux PME québécoises. Ce parcours peut s'appuyer sur les quatre stades mesurés par l'enquête, sans créer une nouvelle échelle. Le tableau 11 associe déjà à chaque stade un besoin, une fonction d'accompagnement et des outils.

Il fournirait aux entreprises un repère non stigmatisant, aux accompagnateurs un critère d'intervention, aux bailleurs une base pour graduer leurs exigences et aux décideurs publics un moyen de suivre la progression de l'écosystème.

Une telle architecture évite enfin une lecture binaire de l'intégration. Les entreprises ne sont pas simplement alignées ou non alignées ; elles progressent par étapes et à des rythmes différents.

À RETENIR

Quinze recommandations s'adressent à quatre publics : décideurs publics, bailleurs de fonds, organismes d'accompagnement et entreprises. Leur principe commun est de financer et d'outiller la traduction du cadre, plutôt que sa promotion.

15

Conclusion générale

Les PME québécoises ne partent pas de zéro.

Les PME québécoises ne partent pas de zéro. La majorité des dirigeants connaît les ODD, plusieurs leur accordent de l'importance et nombre d'entreprises ont amorcé une démarche. L'intégration complète reste toutefois minoritaire. Le défi consiste désormais à transformer la connaissance du cadre en priorités, en pratiques et en indicateurs adaptés. Cette transition est réelle, mais inégale. Certaines entreprises doivent encore être rejointes ; d'autres ont besoin de structurer une démarche partielle ; les plus avancées cherchent à consolider et à partager leurs acquis. Un dispositif uniforme ne peut répondre à ces situations différentes.

Le premier frein déclaré n'est pas financier. Il tient à la complexité des ODD et au manque de clarté sur leur mise en œuvre. La réponse ne peut donc se limiter à informer davantage : elle doit traduire le cadre dans les décisions ordinaires de la PME, de la gestion du personnel à l'approvisionnement, à l'innovation et à la relation client.

L'accompagnement entrepreneurial occupe, dans cette perspective, une position stratégique. Incubateurs, accélérateurs et organismes spécialisés peuvent relier le langage institutionnel aux contraintes de l'entreprise, puis aider à diagnostiquer, prioriser, structurer et mesurer. Les politiques publiques et les bailleurs ont intérêt à soutenir cette fonction de médiation comme une véritable infrastructure de transition.

L'intégration des ODD est également associée à une performance déclarée plus élevée et à davantage d'impacts perçus. Les données ne permettent pas d'en déduire une causalité : les entreprises plus performantes peuvent disposer de capacités supérieures, et les démarches ODD peuvent, en retour, soutenir certains leviers organisationnels. La relation justifie des analyses longitudinales, non une conclusion définitive.

Une majorité de dirigeants reconnaît l'importance des ODD. Ce qui leur manque encore, c'est une manière réaliste de les inscrire dans leurs décisions. C'est dans ce passage de la sensibilisation à l'intégration que se jouera la contribution effective des PME aux objectifs de développement durable.



Annexe – Résultats statistiques détaillés

Corrélations, modèle ordinal, probabilités prédites et fiabilité des échelles

Cette annexe présente les analyses techniques qui soutiennent le diagnostic. Les phrases introductives en précisent la portée, tandis que les tableaux permettent d'en examiner les coefficients, les niveaux de signification et les limites.

A. Corrélations avec le niveau d'intégration

L'importance accordée aux ODD et la compréhension présentent les corrélations les plus fortes avec le score d'intégration – 0,497 et 0,494, un écart négligeable –, devant le soutien AIE et la taille. Le coefficient de Spearman varie de -1 à +1 ; sa valeur absolue indique la force de la relation et son signe, sa direction.

VARIABLE	R DE SPEARMAN	SIGNIFICATION (P)	FORCE DU LIEN
Importance accordée aux ODD	0,497	< 0,001	Fort
Compréhension des ODD	0,494	< 0,001	Fort
Soutien d'un incubateur/accélérateur	0,396	< 0,001	Modéré-fort
Taille de l'entreprise	0,361	< 0,001	Modéré
Score de performance	0,344	< 0,001	Modéré
Nombre d'ODD priorisés	0,341	< 0,001	Modéré
Chiffre d'affaires annuel	0,194	< 0,001	Faible

Tableau A1 – Corrélations de Spearman avec le score d'intégration ODD (n = 371).

B. Modèle multivarié (régression ordinale)

Le modèle ordinal examine simultanément la compréhension, la connaissance des ODD, la taille, le chiffre d'affaires et le soutien AIE. Des coefficients positifs sont associés à une probabilité plus élevée d'atteindre un stade avancé ; un coefficient négatif indique l'association inverse, toutes choses égales par ailleurs dans le modèle.

FACTEUR	COEFFICIENT	SIGNIFICATION (P)	LECTURE DE L'ASSOCIATION
Compréhension des ODD	+0,619	< 0,001	Association positive forte
Connaissance des ODD	+0,766	0,004	Association positive forte
Taille (nombre d'employés)	+0,244	0,003	Association positive
Chiffre d'affaires	-0,169	0,036	Association négative faible
Soutien d'un AIE	+0,400	0,132	Association directe non significative

Tableau A2 – Régression logistique ordinale (n = 337 ; qualité d'ajustement pseudo-R² de McFadden = 0,135).

Lorsque les autres variables sont prises en compte, le coefficient direct du soutien AIE n'est plus statistiquement significatif (p = 0,132). Ce résultat est compatible avec l'hypothèse d'un effet indirect passant par la compréhension et l'importance perçue. Une analyse complémentaire, présentée à la section F de la présente annexe, apporte un appui empirique à cette lecture.

COEFFICIENTS DU MODÈLE ORDINAL ET INTERVALLES DE CONFIANCE À 95 %

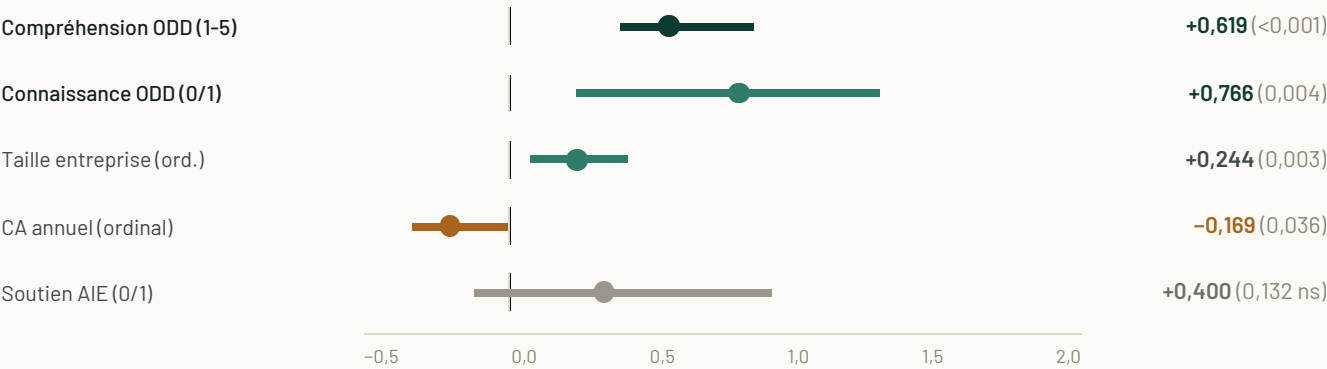


Figure A1. Forest plot : coefficients du modèle ordinal et intervalles de confiance à 95 %.

C. Scénarios de probabilités prédites

Le tableau traduit le modèle ordinal en probabilités prédites pour cinq profils hypothétiques. Il illustre l'amplitude des écarts associés aux caractéristiques retenues ; il ne simule pas l'effet causal d'une intervention. La probabilité prédite d'intégration complète varie de 1,3 % à 35,7 % selon les scénarios.

SITUATION DE L'ENTREPRISE	AUCUNE	PLANIF.	PARTIELLE	COMPLÈTE
Faible compréhension, sans accompagnement	61,8 %	29,5 %	7,4 %	1,3 %
Sans accompagnement, compréhension moyenne	44,7 %	39,3 %	13,4 %	2,6 %
Avec accompagnement, compréhension moyenne	35,1 %	42,7 %	18,3 %	3,9 %
Grande entreprise + accompagnement + bonne compréhension	4,7 %	19,5 %	45,1 %	30,7 %
Haute compréhension + accompagnement + connaît les ODD	3,8 %	16,5 %	44,0 %	35,7 %

Tableau A3 – Probabilités prédites du stade d'intégration selon différents profils (modèle ordinal).

PROBABILITÉS PRÉDITES DU STADE D'INTÉGRATION PAR SCÉNARIO

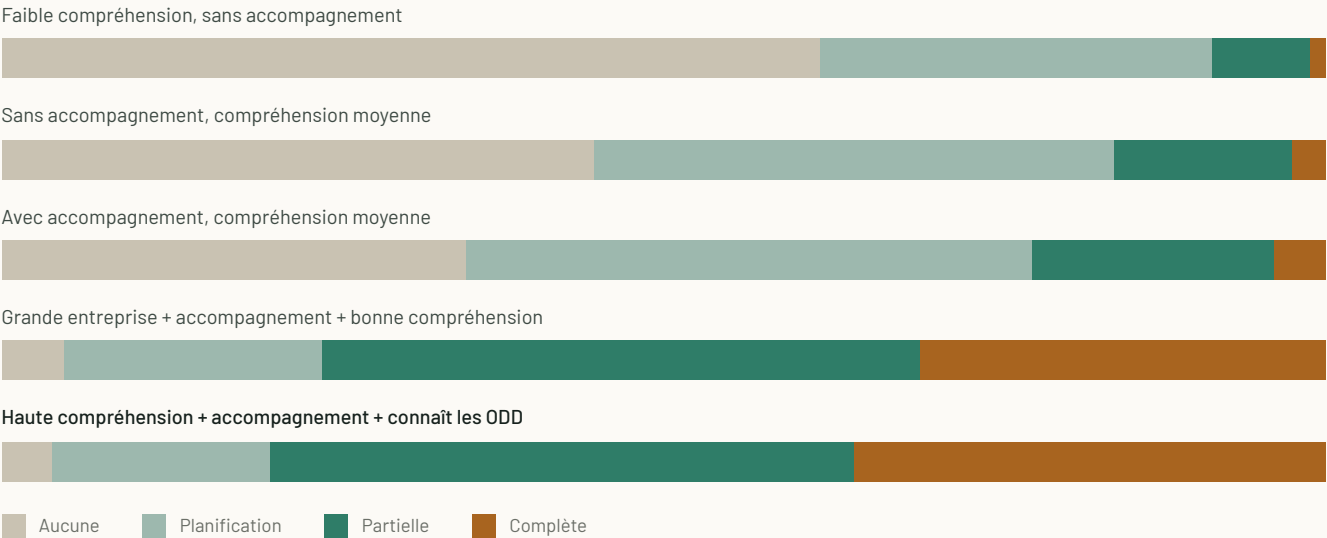


Figure A2. Probabilités prédites du stade d'intégration par scénario (modèle ordinal).

D. Fiabilité des échelles de mesure

Le tableau présente la cohérence interne des échelles. L'alpha varie de 0 à 1, mais son interprétation dépend du nombre d'items et de l'hétérogénéité du construit. Son alpha de 0,687 est acceptable et commande néanmoins une lecture prudente. L'indice réunit cinq facettes distinctes de la performance plutôt que les manifestations d'une dimension unique, ce qui explique une cohérence interne modérée sans en compromettre la validité. L'échelle des motivations, remplie par trop peu de répondants, n'a pas été retenue comme mesure principale.

ÉCHELLE	NOMBRE D'ITEMS	ALPHA (FIABILITÉ)	INTERPRÉTATION
Perception des ODD	3	0,698	Acceptable
Performance	5	0,687	Acceptable

Tableau A4 – Fiabilité des échelles (alpha de Cronbach).

La composition retenue pour l'indice de performance et les corrélations item-total de chaque indicateur sont présentées ci-dessous.

INDICATEUR	R ITEM-TOTAL	DÉCISION
Expérience entrepreneuriale globale	0,487	Retenu
Perspectives pour les prochaines années	0,468	Retenu
Évolution du nombre d'employés	0,434	Retenu
Rentabilité actuelle	0,420	Retenu
Croissance de la base de clients	0,416	Retenu
Défis pour atteindre la solvabilité	0,040	Écarté

Tableau A5 – Composition de l'indice de performance.

E. Apport de l'intégration des ODD à la performance déclarée

L'analyse procède en deux temps. Un premier modèle explique le score de performance à partir des caractéristiques usuelles de l'entreprise et du dirigeant : taille, chiffre d'affaires, ancienneté, investissement en recherche et développement, activités internationales, secteur d'activité, niveau d'éducation et âge du dirigeant. Un second modèle ajoute le score d'intégration des ODD. La comparaison mesure ce que l'intégration apporte au-delà de ces caractéristiques.

La compréhension et l'importance accordée aux ODD ne figurent pas dans ces modèles. Elles précèdent l'intégration dans le parcours des entreprises plutôt qu'elles n'expliquent directement la performance ; les introduire reviendrait à absorber une partie de l'association que l'analyse cherche à mesurer.

INDICATEUR	MODÈLE 1	MODÈLE 2	VARIATION
Variance expliquée (R ²)	16,9 %	26,0 %	+9,1 points
Variance ajustée	12,4 %	21,7 %	+9,3 points
Nombre de variables	17	18	+1
Effectif	327	327	—

Tableau A6 – Comparaison des deux modèles explicatifs de la performance.

L'ajout du score d'intégration fait passer la part de variance expliquée de 16,9 % à 26,0 %. Ce gain est statistiquement significatif et représente plus du tiers de la variance totale expliquée. Parmi l'ensemble des variables considérées, l'intégration des ODD présente le coefficient standardisé le plus élevé.

VARIABLE	COEFFICIENT	SIGNIFICATION	LECTURE
Intégration ODD (0-3)	+1,017	< 0,001	Association positive forte
Chiffre d'affaires	+0,284	0,016	Association positive
Taille (nombre d'employés)	+0,112	0,353	Non significative
Âge de l'entreprise	+0,008	0,676	Non significative
Investissement en R-D	+0,219	0,526	Non significative
Part du CA à l'international	-0,010	0,175	Non significative
Niveau d'éducation du dirigeant	+0,191	0,218	Non significative
Âge du dirigeant	+0,024	0,166	Non significative
Secteur d'activité (10 catégories)	—	0,062	Association d'ensemble faible

Tableau A7 – Modèle complet expliquant le score de performance (n = 327). Le secteur d'activité est contrôlé au moyen de dix catégories dont l'effet d'ensemble est testé conjointement ; la fabrication sert de référence.

Chaque échelon supplémentaire d'intégration est associé à un gain de 1,017 point de performance. L'écart entre une entreprise sans intégration et une entreprise pleinement intégrée atteint ainsi 3,05 points sur 18, soit un quart de la moyenne observée.

Un second constat mérite attention. La taille de l'entreprise, associée à la performance dans le premier modèle, ne l'est plus une fois l'intégration prise en compte. Une part de l'avantage habituellement attribué à la taille semble donc transiter par les pratiques de durabilité elles-mêmes. Ce résultat demeure une association : le devis transversal ne permet pas d'en établir le sens.

F. Le rôle indirect de l'accompagnement

Une analyse complémentaire examine la chaîne suggérée par les résultats précédents : le soutien d'un organisme d'accompagnement est associé à une meilleure compréhension et à une importance perçue plus élevée, lesquelles sont associées à un stade d'intégration plus avancé, lui-même associé à une performance déclarée supérieure. La robustesse de cette chaîne a été évaluée par rééchantillonnage, technique qui reconstitue la distribution des estimations à partir des données observées.

MAILLON DE LA CHAÎNE	COEFFICIENT	SIGNIFICATION
Soutien AIE → compréhension des ODD	+0,751	< 0,001
Soutien AIE → importance perçue	+0,499	< 0,001
Compréhension → intégration	+0,182	< 0,001
Importance perçue → intégration	+0,278	< 0,001
Intégration → performance	+0,541	0,003
Association totale, soutien AIE → performance	+1,403	< 0,001
Association directe résiduelle	+0,327	0,372

Tableau A8 – Maillons de la chaîne d'association (n = 322).

CHAÎNE D'ASSOCIATION ENTRE ACCOMPAGNEMENT ET PERFORMANCE

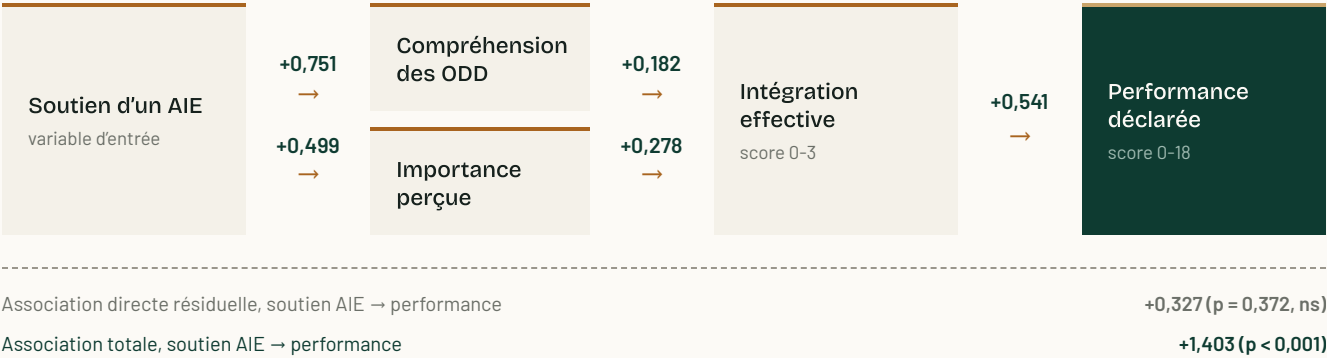


Figure A3. Chaîne d'association entre l'accompagnement et la performance déclarée. Les coefficients indiquent l'intensité de chaque maillon ; l'association directe résiduelle, représentée en pointillé, n'est pas significative.

Tous les maillons présentent une association significative. L'association directe résiduelle entre le soutien reçu et la performance, une fois la chaîne prise en compte, ne l'est plus. Cette configuration est cohérente avec l'idée que l'accompagnement agit sur la performance par l'intermédiaire de la compréhension, de l'importance perçue et de l'intégration effective, plutôt que par un canal autonome.

Cette lecture demeure une interprétation compatible avec les données et non une démonstration causale. Le devis transversal ne permet pas d'établir l'ordre temporel des mécanismes décrits.

Bibliographie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001 : A rational myth ? *Organization Science*, 18(1), 127-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0224>
- Brush, C. G., de Bruin, A. et Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R. et Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors : The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(1), 2-10. <https://doi.org/10.1177/23409444221140919>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Evol. (2023). *Regard sur l'intégration du développement durable en entreprise*. Evol et Réseau Mentorat. <https://www.evol.ca/salle-de-presse/regard-dd/>
- Global Compact Network Canada. (2018). *SDG Survey 2018 : results and analysis*. Toronto : Global Compact Network Canada. Rapport archivé, consulté le 11 septembre 2026. https://web.archive.org/web/20200212133706if_/https://globalcompact.ca/wp-content/uploads/publications/2018%20SDG%20Survey%20Report%20Final.pdf
- Gond, J.-P. et Brès, L. (2020). Designing the Tools of the Trade : How corporate social responsibility consultants and their tool-based practices created market shifts. *Organization Studies*, 41(5), 703-726. <https://doi.org/10.1177/0170840619867360>
- Institut de la statistique du Québec. (2026). *Enquête sur le développement durable, les pratiques d'affaires écoresponsables et les technologies propres, Édition 2025*. Québec : L'Institut, 156 p. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/rapport-enquete-developpement-durable-pratiques-ecoresponsables-technologies-propres-2025.pdf>
- Johnson, M. P. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs : How far have we come ? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Khan, M., Serafeim, G. et Yoon, A. (2016). Corporate sustainability : First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies : Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology business incubation : An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Mio, C., Panfilo, S. et Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business : A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Résolution A/RES/70/1.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Russo, A. et Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital : CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>

Scheyvens, R., Banks, G. et Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs : The need to move beyond « business as usual ». *Sustainable Development*, 24(6), 371-382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>

van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H. et Sexsmith, K. (2021). The UN's Sustainable Development Goals : Can multinational enterprises lead the decade of action ? *Journal of International Business Policy*, 4(1), 1-21. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00095-1>

À propos de l'auteur

AUTEUR

Félix Zogning

Professeur titulaire
École de gestion
Université de Sherbrooke

Félix Zogning est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Ses recherches portent sur l'efficacité des stratégies d'accompagnement entrepreneurial, les mécanismes de gouvernance des organisations privées et publiques ainsi que leurs effets sur la performance.

Il s'intéresse aussi au développement durable, à l'entrepreneuriat inclusif, à l'internationalisation des PME et à la transformation des écosystèmes entrepreneuriaux.

Il préside le Conseil pour l'innovation et l'écosystème entrepreneurial, au sein duquel il œuvre au développement de l'entrepreneuriat et au renforcement des capacités des entreprises et des organismes d'accompagnement.

Les entreprises québécoises ne rejettent pas les ODD. Elles ont surtout besoin d'aide pour les hiérarchiser, les traduire en pratiques et en suivre les progrès.

Les entreprises québécoises et les
objectifs de développement durable

De la sensibilisation à l'intégration

Félix Zogning

École de gestion

Université de Sherbrooke

Septembre 2026



9 782925 533344