

Vol vers
un avenir responsable



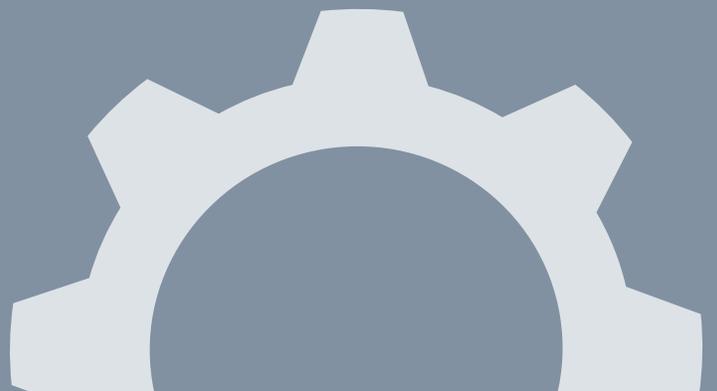
BIENVENUE À BORD DU PROGRAMME
ÉCO-RESPONSABILITÉ D'AÉRO MONTREAL



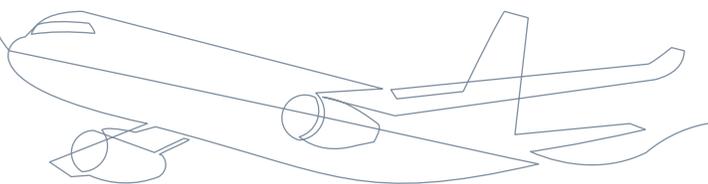


SOMMAIRE

1. Résumé exécutif	1
2. Engagement éclairé d'Aéro Montréal envers la Responsabilité Sociétale dans l'Aérospatiale	2
3. Paysage de la responsabilité sociétale des entreprises dans le secteur aérospatial	3
4. Atteindre de nouveaux sommets : le Programme Éco-Responsabilité	6
5. Naviguer vers la durabilité : les leçons tirées du programme	12
6. Recommandations et perspectives de la transition socio-environnementale dans l'industrie	18
7. Conclusion : Ensemble vers un secteur aérospatial québécois durable	23
8. Bibliographie	24



1 | RÉSUMÉ EXÉCUTIF



Ce rapport a pour objectif de fournir un retour d'expérience détaillé sur le Programme Éco-Responsabilité d'Aéro Montréal, tout en encourageant activement les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur aérospatial à s'engager dans cette initiative nécessaire à la transition socioécologique de l'industrie.

Le programme Éco-Responsabilité a été mis en place pour aider les entreprises à naviguer dans le domaine complexe de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) tout en leur permettant de se positionner face aux nouvelles réalités du 21^e siècle. Cette initiative est particulièrement pertinente compte tenu des pressions croissantes à l'égard des entreprises du secteur aérospatial afin qu'elles s'alignent aux normes RSE internationales, intègrent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur stratégie d'affaires et diminuent leur empreinte environnementale.

Le Programme Éco-Responsabilité permet aux PME de la chaîne de valeur aérospatiale locale de structurer l'intégration du développement durable dans leur stratégie. Cet accompagnement s'appuie sur trois étapes, à savoir un diagnostic complet, un exercice de prospective et de planification et enfin de l'opérationnalisation des actions identifiées au sein d'une feuille de route structurée. L'objectif est ainsi de faire montrer en compétence ces PME et de leur donner des outils pour leur permettre d'améliorer leur autonomie sur ces sujets de durabilité. Les effets escomptés sont très positifs avec une meilleure compréhension par les acteurs de ce qu'est le développement durable, des opportunités existantes, mais également des défis existants. En effet, une réelle volonté de mise en mouvement du secteur sur ce sujet s'est également manifestée pendant les accompagnements, mais cette volonté se heurte aujourd'hui à des défis majeurs que les PME seules ne pourront résoudre.

Ainsi, le rapport met en lumière les avantages substantiels que les entreprises, en particulier les PME, peuvent tirer de leur participation à ce programme, y compris une amélioration de leur performance environnementale et sociale, une meilleure conformité aux réglementations, et des opportunités de croissance à long terme. Il est également mis en évidence la présence de défis importants auxquels font face les PME, tels que le manque de ressources financières et humaines pour mettre en œuvre des initiatives de durabilité, la nécessité de quantifier les retombées positives, ainsi que les résistances culturelles à la transformation. Les coûts initiaux de la mise en conformité aux normes environnementales et la complexité de l'intégration de pratiques écoresponsables dans des opérations existantes sont également des enjeux significatifs.

En conclusion, il est impératif que les PME du secteur aérospatial envisagent sérieusement de participer à des démarches structurées d'intégration de pratiques écoresponsables tels que le Programme Éco-Responsabilité de Aéro Montréal. Cependant, il est crucial de reconnaître et de surmonter les défis qui se dressent sur le chemin de la durabilité. Ces entreprises doivent être préparées à investir du temps, des ressources et de l'effort pour surmonter les obstacles et pour contribuer activement à un avenir plus durable. La transition vers une industrie aérospatiale plus responsable est un chemin semé de défis, mais c'est aussi une opportunité de croissance et de leadership incontournable.

2

ENGAGEMENT ÉCLAIRÉ D'AÉRO MONTRÉAL ENVERS LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS L'AÉROSPATIALE

Après deux années de mobilisation, l'heure est à un premier bilan.

Lorsque nous avons lancé l'initiative écoresponsabilité, notre objectif était clair : guider nos PME partenaires vers une démarche structurée d'intégration de pratiques écoresponsables.

Aujourd'hui, avec une immense satisfaction, nous constatons que notre engagement n'était pas vain.

Nous avons eu le privilège d'accompagner 35 PME dans cette transition significative vers un avenir plus durable et plus de 200 personnes ont été sensibilisées.

Ces deux années n'ont pas seulement été une période de transformation pour les entreprises que nous avons soutenues, elles ont permis d'insuffler un vent de changement au sein de notre organisation. Nous avons eu à coeur de mettre en pratique une gestion plus saine d'Aéro Montréal. Repenser de gestes quotidiens comme nos déplacements d'affaires, questionner les outils utilisés pour nos événements ou encore améliorer nos pratiques de gestion nous sont autant d'avancées concrètes qui ont placé la grappe sur la voie du changement. Soucieuse de mieux comprendre les besoins du secteur et des entreprises qui n'étaient pas impliquées dans l'initiative écoresponsabilité, la grappe a même travaillé de pair avec **Québec net positif** pour initier le premier **Baromètre de la transition des entreprises pour le secteur aérospatial québécois**.

En entamant un travail de réflexion et d'adaptation de ses pratiques internes, nous avons engagé un travail concret de sensibilisation et d'information directement en lien avec les orientations de notre initiative.

Je dois le souligner, dans cette démarche, l'engouement des membres envers la transition a été particulièrement moteur. Cette initiative n'aurait pas pu voir le jour sans l'engagement indéfectible de chaque participant, des entreprises aux partenaires institutionnels. **Votre dévouement à cette cause a été la clé de notre succès, et je tiens à exprimer ma gratitude sincère envers chacun d'entre vous.** À l'aube de la prochaine étape de notre parcours vers la durabilité, je suis convaincue que les leçons apprises et les réalisations accomplies jusqu'à présent serviront de fondement solide pour continuer à innover et à faire progresser notre industrie.

Au nom de toute l'équipe d'Aéro Montréal, je vous invite à plonger dans ces pages riches en enseignements, en inspirations, et en promesses pour un avenir aérospatial plus durable.



Mélanie Lussier,
Présidente-directrice générale
d'Aéro Montréal

3

PAYSAGE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR AÉROSPATIAL

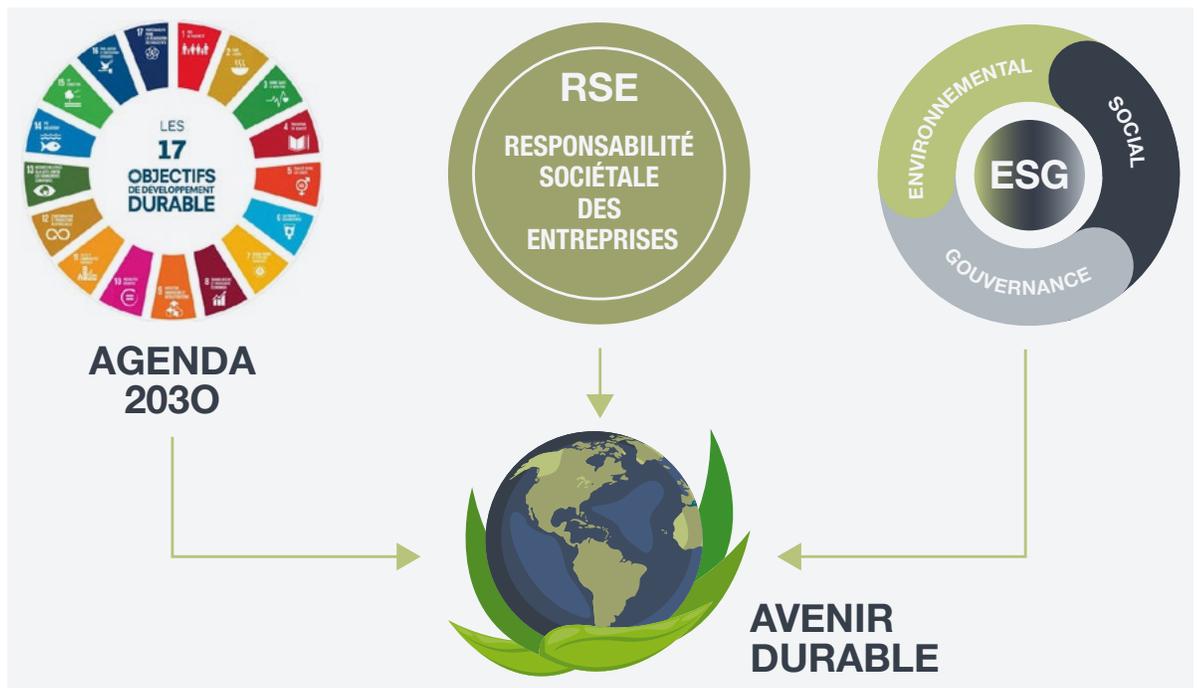
Depuis les années 1950, les entreprises ont adopté des stratégies ambitieuses afin d’optimiser leurs performances opérationnelles, financières et commerciales. Malheureusement, ces choix réalisés pour atteindre des objectifs d’ordre économique ont également entraîné certaines répercussions négatives sur l’environnement et la société (perte de biodiversité, émissions importantes de gaz à effet de serre, enjeux concernant les droits humains, etc.). C’est pourquoi il est impératif de redéfinir notre trajectoire afin de créer un avenir durable pour tous.

Le rapport Brundtland de 1987 avait déjà jeté les bases de ce mouvement mondial vers un avenir plus souhaitable – rapport dans lequel est explicitée la définition d’un développement durable : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Depuis lors, les Nations Unies et les accords internationaux ont réaffirmé l’engagement en faveur d’un changement radical dans nos modes de production et de consommation.

L’Agenda 2030 des Nations Unies de 2015 a redéfini le rôle des entreprises en les plaçant au service du progrès social, tout en respectant les limites planétaires. Le Pacte Mondial des Nations Unies (PNUD) exhorte désormais les entreprises à exercer ce que l’on nomme la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et donc à prendre des mesures stratégiques et opérationnelles pour respecter les principes universels relatifs aux droits de l’homme et du travail, à la protection de l’environnement et à la lutte contre la corruption. Ainsi, les entreprises sont encouragées à aligner leurs actions sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l’ONU.

Le monde de la finance s’est également attelé à ce chantier en s’appuyant cette fois sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ou critères ESG). La convergence entre ces trois concepts – les ODD, la RSE et les critères ESG – génère un changement positif en plaçant au même niveau les objectifs économiques avec les impératifs sociaux et environnementaux de notre société.

ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES ODD, RSE ET L’ESG



La société civile dans son ensemble, consciente des enjeux sociétaux et environnementaux, exerce de son côté une pression importante sur les entreprises afin de les inciter à agir sur les impacts négatifs engendrés par leurs activités. Ainsi, les compagnies aériennes se retrouvent confrontées à des mouvements ascendants (comme la honte de prendre l'avion, le «fly shaming» ou le «flygskam») et se doivent donc de répondre à l'exigence des consommateurs d'une mobilité aérienne plus durable. C'est pour cette raison qu'en novembre 2019, EasyJet a été la première compagnie aérienne à annoncer qu'elle compenserait 100 % ses émissions de gaz à effet de serre issues de la consommation de carburant et de ses opérations. Cette annonce sera suivie par d'autres, identiques, de la part de plusieurs autres compagnies aériennes, dont Air France, Lufthansa, KLM, British Airways, etc.

En 2022, ces entreprises iront jusqu'à s'engager à atteindre zéro émission nette de CO² d'ici 2050 pour respecter l'Accord de Paris. Cependant, un an plus tard, durant le salon du Bourget, une vingtaine d'associations et d'ONG ont déposé une plainte auprès de la Commission européenne contre 17 compagnies aériennes pour écoblanchiment (« greenwashing »)¹. Effectivement, la compensation carbone, bien qu'elle soit louable, n'est pas suffisante face à l'urgence climatique. Les groupes de pression exigent davantage de transparence sur l'impact environnemental des compagnies et des actions plus structurées et stratégiques vers une chaîne de valeur durable à l'échelle globale. Enfin, si les actions au niveau des compagnies aériennes sont les plus visibles des consommateurs finaux, des actions sont également entreprises par certains acteurs de la chaîne de fabrication des aéronefs. On peut ainsi citer Thalès qui s'est engagé au sein du Pacte PME en France qui vise à accompagner les PME (petites et moyennes entreprises) dans la décarbonation de leurs activités.

Les normes évoluent également, comme on peut le voir avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui a adopté en 2017 une nouvelle norme sur les émissions de CO² des aéronefs : celle-ci s'applique depuis 2020 aux nouvelles conceptions d'avions, et depuis 2023 à la conception des avions en production. Dès 2028, les avions en production qui ne satisfont pas à cette norme seront interdits. Ce qui annonce un changement dans les cahiers de charges des donneurs d'ordres et une augmentation des pressions normatives pour les PME².

Pour ce qui est de la réglementation, les pressions se développent également, comme on le voit avec une accélération observée et une diversification des cadres nationaux et internationaux tels que REACH (sur la gestion des substances chimiques), les règlements des 3TG (sur les minéraux de conflit) ou encore les lois canadiennes sur la diligence raisonnable et sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement. Les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs directs (tiers 1) se retrouvent donc confrontés à un devoir de conformité qui découle en l'adoption contrainte de nouvelles exigences. Ces dernières impacteront alors directement les PME, car celles-ci ont généralement plutôt une approche réactive à ce type de demandes, en opposition à une démarche RSE structurée.

L'industrie est également confrontée à une transformation du contexte social, marqué par la pénurie de main-d'œuvre et les revendications sociales des employés en faveur de la responsabilité sociétale. Ainsi, comme le souligne l'International Aerospace Environmental Group (ou IAEG) ainsi que plusieurs études^{3,4}, jusque 82% les employés se montrent plus loyaux envers une entreprise engagée en matière de RSE. Mais des risques environnementaux guettent aussi les acteurs de l'industrie. En effet, les enjeux liés aux changements climatiques, tels que les conditions météorologiques extrêmes, et la pénurie de ressources ajoutent une pression supplémentaire sur les chaînes d'approvisionnement déjà fortement perturbées par les tensions politiques et les crises sanitaires.

Certaines grandes entreprises ont déjà adopté des politiques RSE et cherchent à obtenir des reconnaissances internationales pour se démarquer, notamment en matière de critères ESG. Dans ce cadre, l'introduction en 2023 de la norme IFRS (International Financial Reporting Standards) de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) concernant la divulgation en matière de développement durable annonce un changement radical dans la communication de la performance en matière de développement durable. Bien que les PME ne soient pas directement impactées par cette norme, celle-ci exige des grandes entreprises la divulgation des risques et des opportunités liés au développement durable et susceptibles d'influencer leurs perspectives financières à court, moyen et long terme. On observe également l'émergence de système d'évaluation RSE et des fournisseurs comme le démontre l'entente conclue entre l'IAEG et EcoVadis

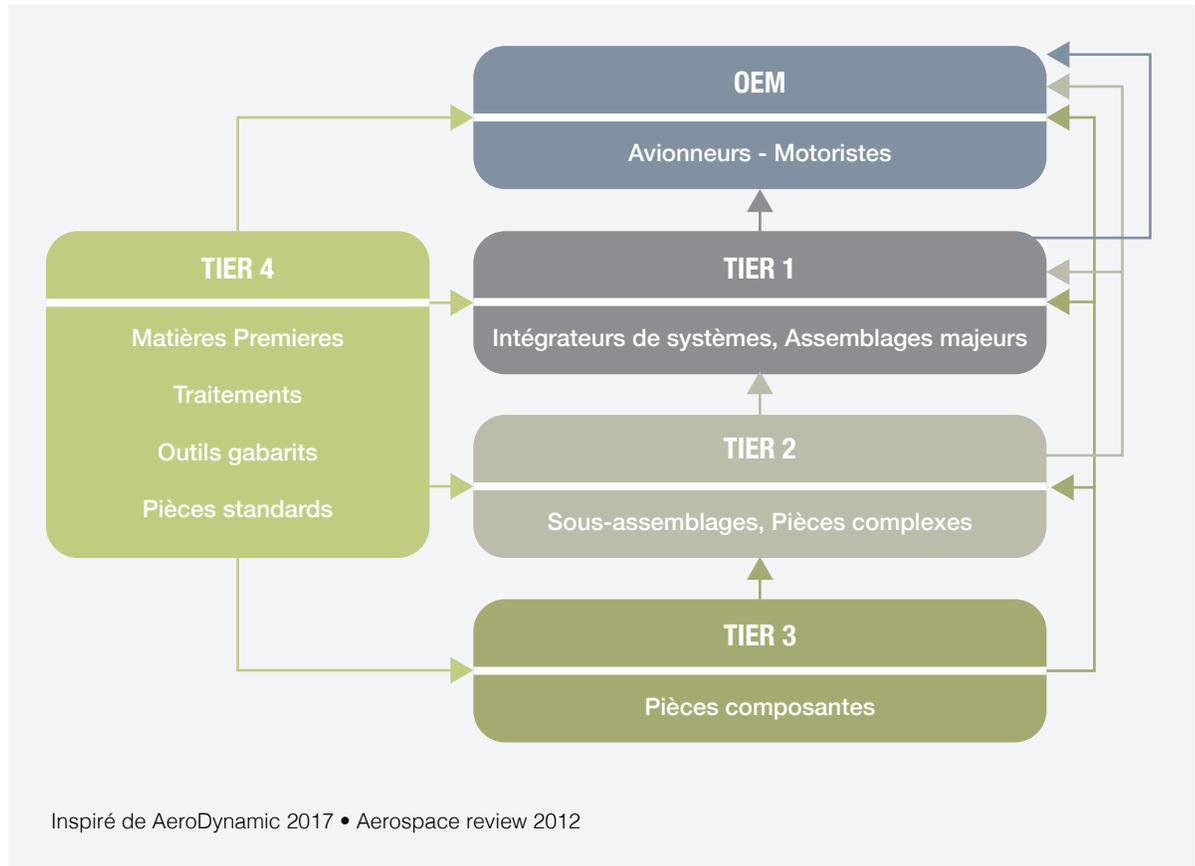
1 Journal le Devoir, 22 juin 2023, Dix-sept compagnies aériennes européennes visées par une plainte pour écoblanchiment

2 OACI (2017) Le Conseil de l'OACI adopte une nouvelle norme sur les émissions de CO² pour les aéronefs, Communiqué de presse.

3 Edelman Intelligence (2019). HP Workforce Sustainability Survey Global Insights Report.

4 Valentin, M. A., Valentin, C. C., & Nafukho, F. M. (2015). The engagement continuum model using corporate social responsibility as an intervention for sustained employee engagement: Research leading practice. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 182-202.

STRUCTURE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT AÉRONAUTIQUE



visant à déployer une plateforme d'évaluation RSE dans la chaîne de valeur des grands joueurs internationaux, parmi lesquels on retrouve CAE, Airbus, RTX ou Boeing⁵.

C'est dans ce contexte que les entreprises doivent se préparer à assurer leur résilience économique à long terme et ainsi garantir leur pérennité. Le développement durable devient donc une exigence sociale, une nécessité environnementale et une opportunité commerciale.

L'industrie aérospatiale québécoise contribue de manière significative à l'économie canadienne et se doit également de relever ces défis afin de pérenniser ses retombées économiques positives. En effet, elle exporte aujourd'hui près de 80 % de sa production et compte parmi ses membres plusieurs donneurs d'ordres majeurs (Airbus, Bombardier, CAE,

Pratt & Whitney, etc.), une quinzaine d'équipementiers de tiers 1 et 215 PME de tiers 2 à 4 (voir image ci-dessus), 5 maîtres d'oeuvre, et environ 15 partenaires de premier rang (« Tier 1 »), équipementiers et principales entreprises de révision et d'entretien lourd (« MRO »). Ceci représente environ 37 200 emplois au Québec et un revenu annuel de 18 milliards de dollars canadiens⁶. La totalité de ces acteurs se doivent donc de réviser leurs méthodes de production pour répondre aux nouvelles attentes sociales et environnementales du marché et des parties prenantes. Particulièrement, les PME québécoises doivent suivre le rythme pour rester compétitives, se conformer aux impératifs de développement durable et maintenir leur légitimité. Ce changement doit être holistique, appliqué au niveau stratégique et basé sur une compréhension globale des interconnexions entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

⁵ EcoVadis (2023) IAEG Contracts with EcoVadis to Administer Voluntary IAEG Program on Aerospace Supply Chain Sustainability Performance, communiqué de presse.

⁶ K. Lyane (2018) La RSE au sein du secteur aéronautique au Québec : une perspective de la complexité institutionnelle, Thèse de doctorat, Polytechnique de Montréal. / Données mises à jour par Aéro Montréal.

4

ATTEINDRE DE NOUVEAUX SOMMETS : LE PROGRAMME ÉCO-RESPONSABILITÉ

En 2022, Aéro Montréal a lancé le programme Éco-Responsabilité, en partenariat avec Développement Économique Canada. Ce programme vise à outiller les PME du secteur aérospatial québécois pour faire face aux enjeux socio-économiques et environnementaux, aux nouvelles exigences logistiques, mais aussi pour saisir les opportunités de la transition socioécologique. L'accompagnement, assuré par la firme-conseil COESIO, se déroule en trois phases.

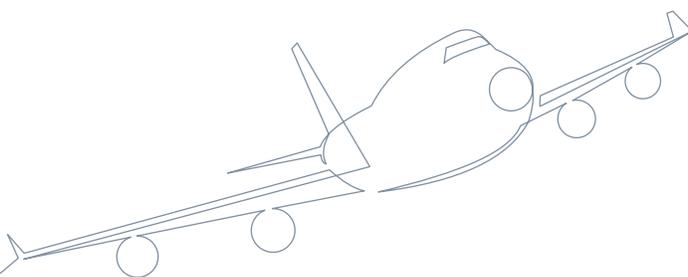
L'initiative démarre avec une introduction ludique aux enjeux sociétaux et se base sur l'intelligence collective. En effet, le comité de développement durable doit alors identifier et comprendre sur une fresque les enjeux qui pèsent sur leur organisation et l'industrie aérospatiale en général. S'en suit alors un diagnostic complet des enjeux sociaux, économiques, de gouvernance et environnementaux, suivant une échelle de maturité organisationnelle (voir figure Évolution de la culture organisationnelle en page 7). Pour compléter cette évaluation, une étude comparative sectorielle des meilleures pratiques en développement durable a été réalisée en se basant sur 6 acteurs représentatifs de différents sous-secteurs de l'aérospatial, tels que l'usinage, l'assemblage ou encore le traitement de surface. Cette étude permet aux

PME de s'évaluer et de se projeter par rapport aux pratiques déjà existantes dans l'industrie. Ensuite, certains sujets clés sont également approfondis avec des analyses supplémentaires. Ainsi, une analyse des risques spécifiques aux approvisionnements est réalisée afin d'identifier les sujets clés à adresser pour améliorer la résilience de la chaîne de valeur des PME. On retrouve également dans ces analyses un inventaire des gaz à effet de serre des scopes 1 et 2⁷, ainsi qu'un inventaire des matières résiduelles générées par l'organisation.

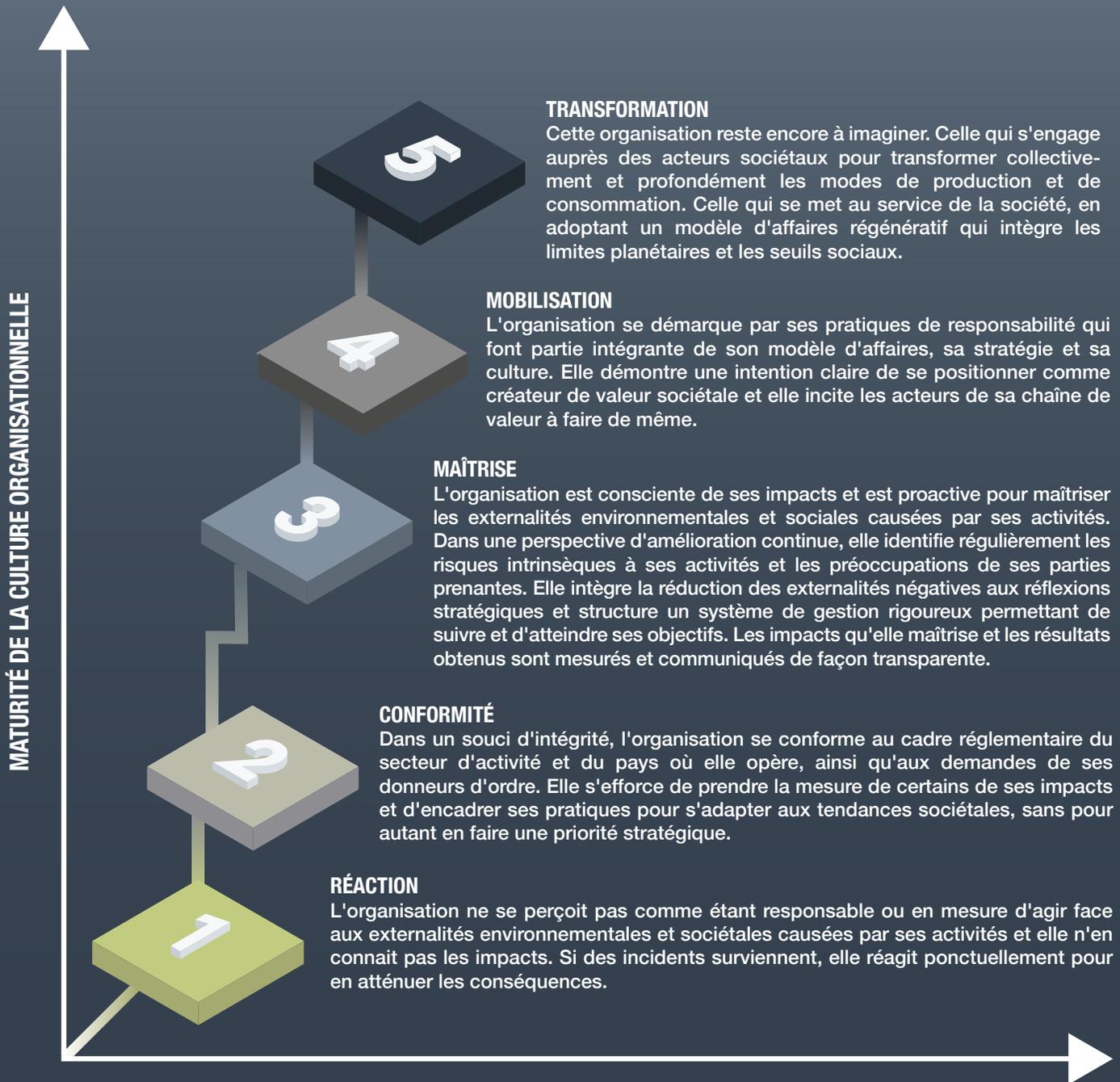
Un exercice de prospective qui ouvre les organisations aux horizons à moyen et long terme du secteur vient alors compléter le diagnostic initial. Toutes les améliorations et pistes identifiées et significatives sont alors structurées et séquencées dans un plan d'action de développement durable sur plusieurs années.

Enfin, les entreprises sont autonomisées via la structuration d'une gouvernance de développement durable s'appuyant sur un comité dynamique et proactif. Le but ultime de la démarche est de rendre les PME québécoises autonomes dans leur gouvernance afin de piloter efficacement les efforts nécessaires et les ressources conséquentes pour déployer la feuille de route en développement durable.

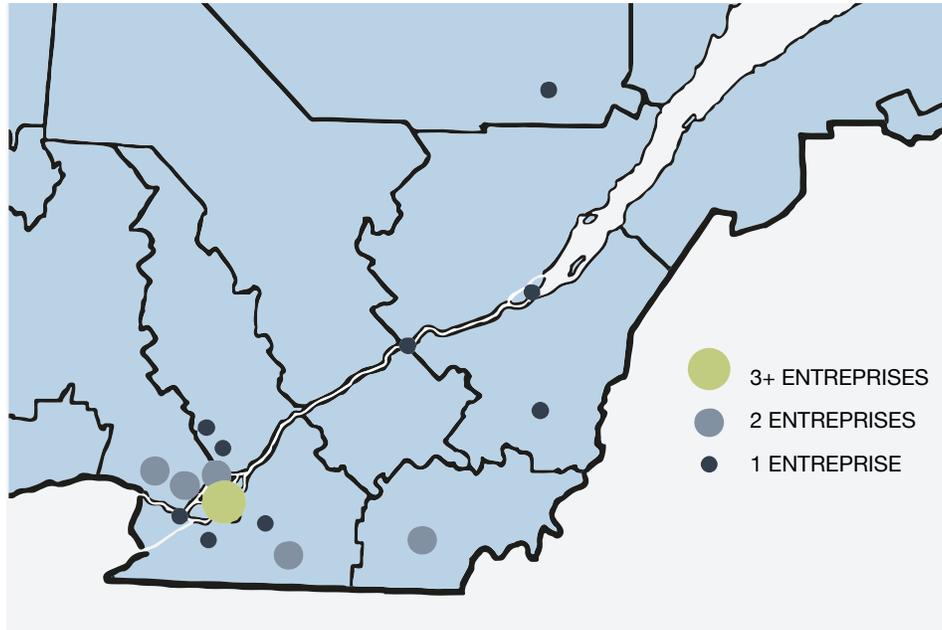
⁷ Les émissions de scopes 1 et 2 concernent les émissions directes liées aux activités de l'entreprise et aux achats d'énergie comme l'électricité. Le scope 3 est discuté lors de l'initiative mais son inventaire n'est pas réalisé pendant l'accompagnement.



ÉVOLUTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



PORTÉE DE L'INITIATIVE À TRAVERS LE QUÉBEC

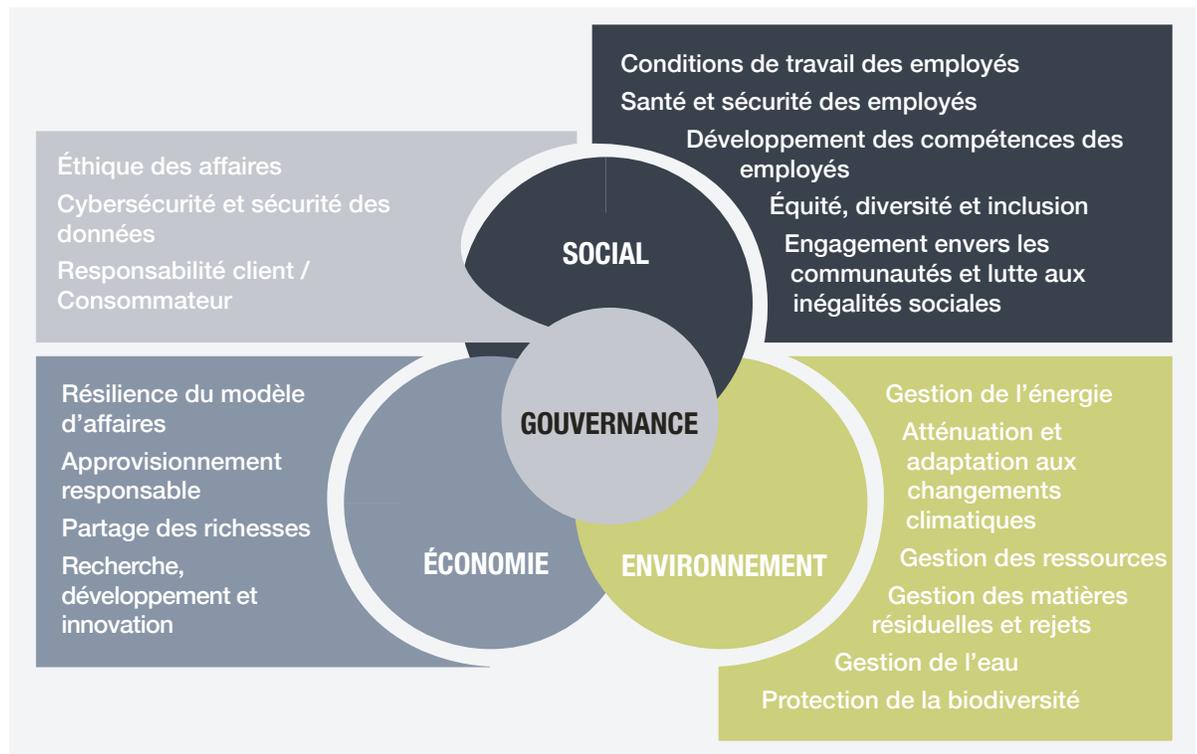


DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PROGRAMME ÉCO-RESPONSABILITÉ



La démarche complète - illustrée ci-dessus - s'échelonne sur 12 semaines, est composée de 9 ateliers et intègre un diagnostic 360 degrés des dimensions gouvernance, économie, sociale et environnementale. Ces thèmes sont eux-mêmes subdivisés en un total de 18 enjeux basés sur plusieurs référentiels reconnus tels que le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) qui définit et aide à identifier la matérialité financière des enjeux de développement durable pour les entreprises cotées en bourse, ou encore B Corp, WEF (World Economic Forum), Global Compact des Nations Unies, GRI (Global Reporting Initiative), TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), SBTI (Science Based Targets Initiative), FFB (Futur Fit Business Benchmark), les 17 ODD et ISO 26 000.

— ENJEUX SOCIÉTAUX



MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

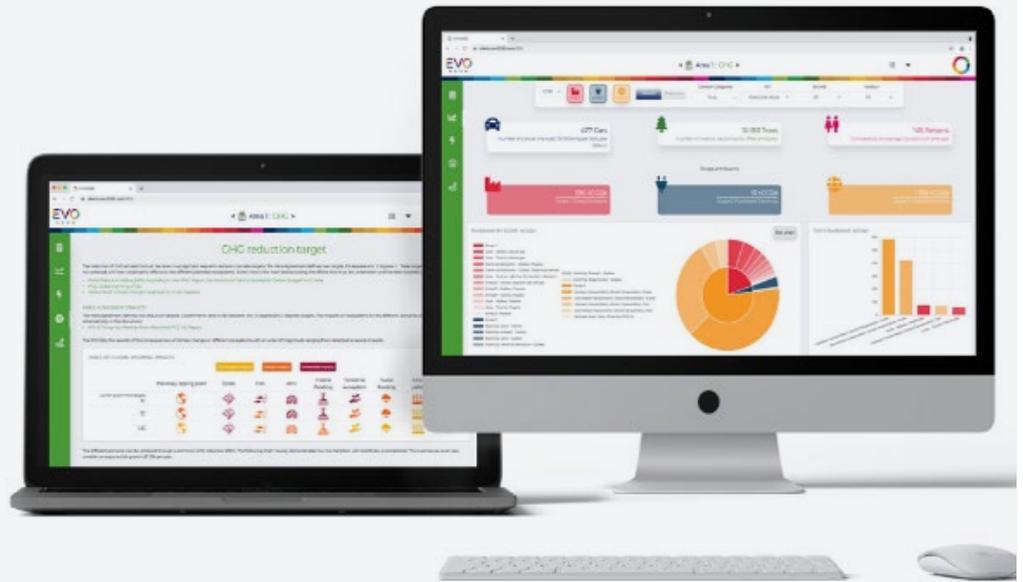
DIMENSION	Enjeux DD	5 catégories du SASB				
		Aérospatiale et défense	Fret aérien et logistique	Compagnies aériennes	Machines et produits industriels	Équipements électriques et électroniques
GOUVERNANCE	G1 Responsabilité client/consommateur					
	G2 Éthique des affaires					
	G3 Cybersécurité et gestion des données					
ÉCONOMIE	E2 Approvisionnement responsable					
	E4 Innovation produits & services					
SOCIAL	S1 Conditions de travail des employés					
	S2 Santé et sécurité des employés					
ENVIRONNEMENT	N1 Gestion de l'énergie					
	N2 Atténuation et adaptation aux changements climatiques					
	N4 Gestion des matières résiduelles et des rejets					

La démarche se base sur un exercice de matérialité simple qui vise à préparer les entreprises aux impacts directs et indirects des futures exigences financières, voire réglementaires. Cette matérialité simple met en rapport – pour chacun des 18 enjeux – la pertinence de l'enjeu pour l'organisation avec la maturité de celle-ci sur chacun d'eux. Cette matérialité permet alors à l'organisation de prioriser les actions les plus critiques dans la feuille de route décrite plus haut.

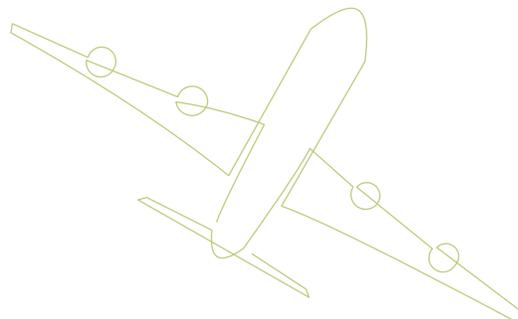
Finalement, les résultats de l'accompagnement sont intégrés dans la plateforme en ligne. Sécuritaire, fiable, multisites et évolutive, cette dernière permet un accès personnalisé par entreprise pour suivre ses indicateurs ainsi que pour accéder à ses informations en lien avec la démarche

APPLICATION WEB EVO2030

- ⚙️ ACCÈS DÉTAILLÉ PAR ENTREPRISES
- ⚙️ ACCÈS CENTRALISÉ POUR AÉRO MONTRÉAL



SÉCURITAIRE ET FIABLE
MULTI-SITES ET TERRITOIRES
ÉVOLUTIVE ET ADAPTATIVE



5

NAVIGUER VERS LA DURABILITÉ : LES LEÇONS TIRÉES DU PROGRAMME

La méthodologie appliquée

Afin de mettre en évidence les apprentissages et les leçons tirées de la démarche, le présent rapport s'appuie sur une étude de cas multiple des PME ayant participé à l'initiative Éco-Responsabilité. Les données ont été collectées en deux étapes. La première étape consistait à une analyse rigoureuse des informations fournies par le cabinet de conseil ayant effectué l'accompagnement de l'initiative Éco-Responsabilité et d'autres sources et rapports jugés pertinents. La deuxième étape consistait à mener des entretiens semi-dirigés individuels ou de groupe de deux personnes avec les entreprises participantes et avec les différentes parties prenantes pour un total de 20 entrevues, dont 10 d'entreprises québécoises ayant terminé l'accompagnement, ainsi que des acteurs du secteur et des accompagnateurs du programme.

Le processus de collecte, d'extraction et d'analyse des données a été réalisé à la lumière de trois thèmes principaux, soit : la connaissance du développement durable et la perception des risques ESG et des pressions, les impacts et les perceptions de l'initiative Écoresponsabilité, et finalement les priorités, défis et besoins liés à l'opérationnalisation du développement durable.

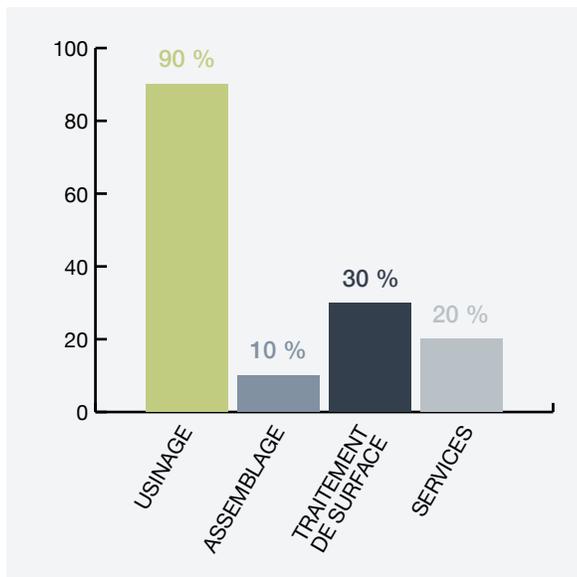
30%

Filiale d'un groupe multinational

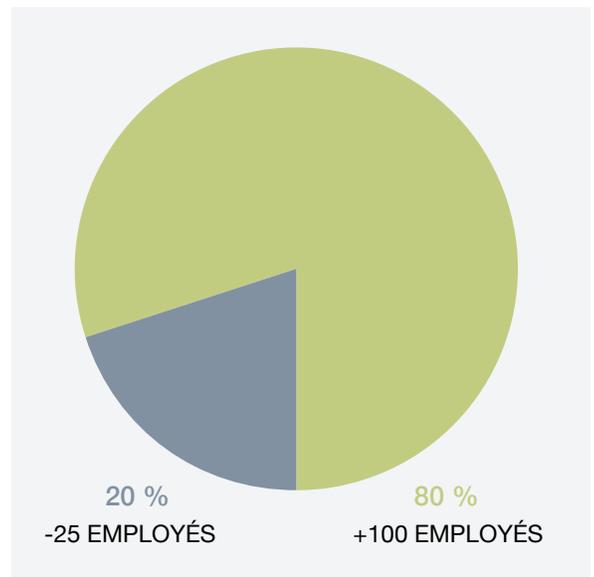
28 M\$ CAD

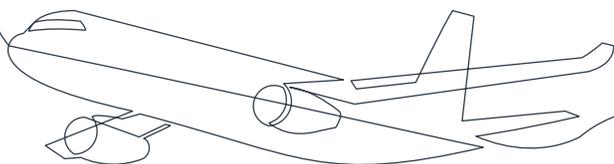
Chiffre d'affaires moyen

TYPE D'ACTIVITÉS



NOMBRE D'EMPLOYÉS





Connaissances du développement durable, perception des risques ESG et des pressions des parties prenantes

Les entretiens réalisés ont permis de mettre en lumière que – parmi les organisations ayant un minimum conscience des enjeux ESG – la plupart des entreprises avaient une compréhension limitée du développement durable, souvent associé principalement aux enjeux environnementaux, en particulier ceux des changements climatiques. Leurs perceptions étaient largement influencées par la médiatisation de ces questions en comparaison aux autres types d'enjeux et par l'attention croissante accordée par le gouvernement et la communauté internationale aux défis climatiques.

De plus, pour la grande majorité des entreprises locales, il est préoccupant de constater que la conscience est quasi inexistante concernant les risques liés à l'ESG auxquels les PME québécoises du secteur aérospatial pourraient être confrontées. En effet, la plupart de ces PME n'ont encore ni ressenti l'impact des réglementations internationales, ni compris les impératifs environ-

nementaux et sociaux qui les attendent, notamment via des évaluations telles qu'EcoVadis. Pourtant, ne pas s'aligner sur ces impératifs, et donc ne pas agir en conséquence pourrait s'avérer extrêmement coûteux en matière de compétitivité et de pérennité de ces organisations.

Cependant, ce qui se révèle particulièrement intéressant, c'est que l'engagement en faveur du développement durable – quand il est présent – ne résulte pas nécessairement d'une analyse contextuelle ou de la pression exercée par les parties prenantes. Il découle souvent d'une motivation individuelle intrinsèque, à l'exception notable des entreprises ayant des liens avec des filiales européennes. Pour ces dernières, l'intérêt pour le développement durable est également motivé par une nécessité de conformité réglementaire. En effet, elles sont tenues de se conformer aux exigences européennes ainsi qu'aux attentes du marché de ce continent.



Bien que conscient que notre mission ne soit pas de se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux, il y avait tout de même au départ un engagement via la conscience individuelle de chacun. Mais en démarrant cet accompagnement Écoresponsabilité, on a vu démarrer une synergie entre plusieurs personnes à l'interne, volontaires pour cette initiative, non seulement pour l'intérêt de l'entreprise, mais aussi et surtout parce qu'ils veulent contribuer à améliorer leur impact sur la planète.

Direction Générale

On a décidé d'aller de l'avant parce qu'on est en processus d'implantation en France. Ça nous permet d'essayer de prendre de l'avance sur les exigences à venir et nous conformer aux exigences de notre maison-mère.

Soutien à la direction

Ce type d'exigences (environnementales et sociales) provient généralement de notre conseil d'administration, qui lui aussi change dans sa composition en intégrant des membres de notre maison-mère en Europe. Et on peut dire qu'on sent que la zone Euro est en avance.

Analyse financière

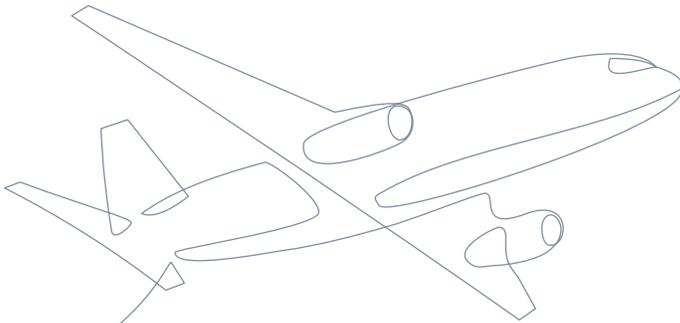


Programme Écoresponsabilité : Impacts et perceptions

Lors des entretiens, les participants ont reconnu l'accompagnement du programme comme une expérience enrichissante. Leur parcours de trois mois a été ressenti comme une source d'inspiration et de transformation pour eux. Dès le départ, ils ont pris conscience que c'était une occasion unique de mieux comprendre les enjeux du développement durable et l'impact de leur propre empreinte carbone, particulièrement grâce au diagnostic transverse et approfondi.

Cela leur a également permis de structurer leur approche face au développement durable à travers une structure stratégique et opérationnelle de gestion de l'écoresponsabilité. La complexité de ces sujets est d'ailleurs un frein que de nombreuses entreprises identifient comme un obstacle central au passage à l'action. Ainsi, à la fin du programme les gestionnaires internes ont en main les méthodes, outils et procédures afin d'être autonome dans leur gestion du développement durable.

L'expérience ne se limite pas aux chiffres et aux objectifs. Elle a eu aussi eu un impact au niveau la conscience individuelle sur l'importance cruciale des enjeux de développement durable, non seulement dans la vie professionnelle des participants, mais aussi dans leur vie personnelle. Ce parcours les a poussés à de profondes réflexions et à des remises en question sur les pratiques environnementales et sociales. Ils ont posé des questions audacieuses, cherché des solutions innovantes et remis en cause le statu quo. En fin de compte, ce programme a été bien plus qu'un simple diagnostic. C'était une aventure, une quête de découverte, de compréhension des enjeux et de réflexion sur la transformation de leur organisation pour répondre à ces enjeux.



On a vraiment pris conscience des impacts économiques, environnementaux et sociaux de nos activités. Le diagnostic nous a permis d'identifier nos forces et nos faiblesses, même sur des enjeux dont nous n'avions pas conscience initialement. La sélection des actions à mettre en place selon nos priorités nous a permis d'identifier qu'il y avait une marge de progression pour notre organisation. Au final, la structure, la clarté et la co-construction avec les experts nous ont vraiment permis de prendre conscience qu'on pouvait viser plus large, et pas qu'au niveau environnemental.

Direction d'opération



Opérationnalisation du développement durable : Priorités, défis et besoins

Les participants ont reconnu que l'opérationnalisation du développement durable était perçue comme un investissement supplémentaire, dont les retombées immédiates ne sont pas toujours évidentes à quantifier. Cette perception a suscité un intérêt particulier pour des actions permettant de réduire les coûts directs. Ainsi, il était primordial pour les participants d'optimiser la gestion des ressources, des déchets et de l'énergie afin de diminuer leur empreinte environnementale et capter des opportunités de réaliser des économies conséquentes. On constate donc une approche très pragmatique des PME de l'industrie, qui entre en dissonance avec les priorités sectorielles de développement durable du SASB ou le système d'évaluation EcoVadis. En effet, pour les PME, les enjeux les plus prioritaires sont d'ordre environnemental (énergie et gestion des déchets), ainsi que d'ordre social tel que le développement des compétences et les conditions de travail (à considérer dans un contexte de difficulté de pénurie de main-d'œuvre) plutôt que d'ordre économique (résilience et approvisionnement responsable) ou de gouvernance.

Les discussions ont également révélé de nombreux obstacles et défis dans la mise en œuvre des plans d'actions, notamment du fait du nombre d'actions souvent élevé (60 en moyenne par entreprise) et de leur nature plutôt axée sur l'optimisation opérationnelle que sur les actions transformationnelles vers un modèle d'affaires plus durable et résilient. Ces difficultés trouvent aussi leur source dans la complexité et la rigidité de la chaîne d'approvisionnement aérospatial, la difficulté de quantifier les retombées positives du développement durable et aussi la résistance face à la culture traditionnelle du secteur.

Complexité et rigidité de la chaîne d'approvisionnement

Les PME de tiers 3 et 4 de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale font en effet face à des enjeux importants en termes de complexité et de rigidité. La complexité découle de la nature technique et réglementée de l'industrie aérospatiale, caractérisée par des spécifications strictes, des normes de sécurité élevées et des cycles de développement de produits longs. Les PME doivent répondre à ces exigences, ce qui implique des processus de production sophistiqués et une gestion minutieuse de la qualité.

La rigidité est également un défi majeur, en raison de la hiérarchie complexe et des relations interdépendantes au sein de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale. Les PME de tiers 3 et 4 sont souvent subordonnées à de grandes entreprises de tiers 1 et 2, ce qui limite leur capacité à influencer les décisions et les processus. Elles sont souvent soumises à des contrats contraignants et à des délais serrés, ce qui peut entraîner des contraintes financières et opérationnelles.

Ces deux caractéristiques ont un impact important sur la capacité des PME de tiers 3 et 4 à exercer un pouvoir sur leurs fournisseurs. Elles sont souvent tributaires de fournisseurs de tiers supérieur pour l'accès aux opportunités commerciales et aux ressources nécessaires. Cette dépendance les rend vulnérables aux fluctuations du marché et aux pressions concurrentielles, réduisant ainsi leur pouvoir de négociation.



Les donneurs d'ordre exigent de nous un résultat et nous imposent les matériaux. C'est ensuite à nous de trouver la meilleure façon de répondre à ces exigences en respectant ces contraintes.

Direction qualité

Les donneurs d'ordre nous orientent vers des fournisseurs, car ils sont qualifiés pour travailler pour nos clients ou pour des raisons économiques. Mais est-ce que ces fournisseurs ont conscience des enjeux du développement durable ? On se retrouve donc parfois obligé de travailler avec des fournisseurs qui ne sont pas en accord avec les valeurs qu'on veut mettre de l'avant.

Direction des ressources humaines



Défi de la quantification des retombées positives

Les PME doivent faire des investissements initiaux pour la mise en œuvre de technologies et de processus durables, ce qui peut être un fardeau au vu de leurs moyens financiers limités. Cependant, la quantification des avantages à long terme, pour des enjeux autres que la réduction des coûts énergétiques et la gestion des matières résiduelles est complexe. Cela rend difficile la justification des coûts initiaux et la prise de décisions stratégiques en faveur de la durabilité, notamment en ce qui concerne des enjeux touchant l'innovation durable des modes de production, les modes de gouvernances et des stratégies de résilience économique. Pour surmonter cet obstacle, ces entreprises doivent développer des méthodologies de mesure efficace, partager les meilleures pratiques et collaborer avec des partenaires de l'industrie pour profiter des synergies sectorielles potentielles.



Il est difficile pour nous de consacrer des ressources au développement durable – qui en plus est complexe – et dont les retours sont faibles pour nous alors que si on consacre nos ressources au développement technique, les retours pour notre organisation seront un peu plus directs et à court terme. Ça reste un coût difficile – voire impossible – à absorber à notre niveau au vu de nos moyens limités. Sans compter que les investisseurs en capital de risque ne sont aujourd'hui pas conscientisés et risquent de ne pas comprendre une allocation de ressources sur ce type d'enjeux.

Département infrastructure, santé & sécurité



Culture organisationnelle : entre résistance et adhérence

La culture organisationnelle traditionnelle au sein des PME constitue un obstacle majeur à la transformation vers des modes de gouvernance et de production durables. Cet obstacle est multifacette. Tout d'abord, la résistance au changement est un élément crucial, les cultures traditionnelles se penchant davantage vers la stabilité et la continuité, ce qui peut générer une réticence à embrasser de nouvelles pratiques durables. Cette résistance peut s'avérer entraver la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Aussi, le court-termisme est un autre obstacle notable. Les PME ont tendance à se focaliser sur des priorités immédiates, comme la rentabilité instantanée, ce qui peut être en contradiction avec les investissements à long terme nécessaires pour assurer la durabilité.

La hiérarchie rigide et la prise de décision centralisée constituent un troisième point d'obstacle. Ces caractéristiques peuvent compliquer l'adoption de modèles de gouvernance plus participatifs et décentralisés, qui sont souvent associés à la durabilité.

Le manque de sensibilisation s'avère être un autre défi crucial. Il arrive fréquemment que les employés et les dirigeants ne soient pas pleinement conscients des avantages de la durabilité ou des conséquences néfastes de l'absence de durabilité.

Enfin, l'inertie organisationnelle, alimentée notamment par la rigidité de la chaîne d'approvisionnement, pousse souvent les entreprises à persévérer dans leurs méthodes habituelles, même lorsque des changements s'imposent. Pour que les PME embrassent la durabilité, il est essentiel de relever ces défis culturels et organisationnels de front. Toutefois, le tableau est loin d'être complètement sombre, les entreprises interrogées révèlent aussi une mobilisation, certes motivée par des valeurs individuelles, mais qui donne espoir notamment sur l'adhésion de certains employés qui vont jouer le rôle de mobilisation et de sensibilisation interne grâce à l'initiative Éco-Responsabilité qui les a outillés en ce sens.



C'est vraiment appréciable de constater le nombre de personnes qui sont investies dans ce type d'initiative. Ça donne une vision positive à la démarche et aussi espoir de pouvoir changer la situation au global.

Département infrastructure, santé & sécurité

Finalement, la gestion de ces enjeux devrait se faire de manière similaire à la prise en compte progressive de la sécurité au travail ces dernières années. Il faut intégrer cela dans la culture d'entreprise : il va donc falloir que le comité soit moteur pour les premières actions et en parallèle sensibilise tout le monde en montrant vers où on veut s'en aller.

Soutien à la direction



RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE LA TRANSITION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE DANS L'INDUSTRIE

Le retour d'expérience permet à ce stade de formuler des recommandations par acteurs essentiels à la transition socioécologique, soit : Aéro Montréal, les PME québécoises en aérospatial, les donneurs d'ordre, les gouvernements fédéral et provincial, ainsi que les universités et écoles de formation professionnelle.

AÉRO Montréal : Former, accompagner et subventionner

Aéro Montréal est un regroupement industriel qui joue un rôle essentiel dans le secteur aérospatial au Québec. L'organisme promeut, développe et représente l'industrie, favorise la collaboration entre les acteurs du secteur, soutient la recherche et l'innovation, encourage la formation de main-d'œuvre qualifiée, et plaide en faveur des intérêts de l'industrie auprès des gouvernements. En outre, le regroupement s'engage à promouvoir le développement durable, la diversité et l'inclusion au sein de l'industrie. Le retour sur expérience du programme, appuie la nécessité du rôle joué par cet organisme dans l'intégration du développement durable au sein des PME québécoises. Notamment en formant, accompagnant et subventionnant ces dernières.

FORMER - Développer la conscience et l'expertise

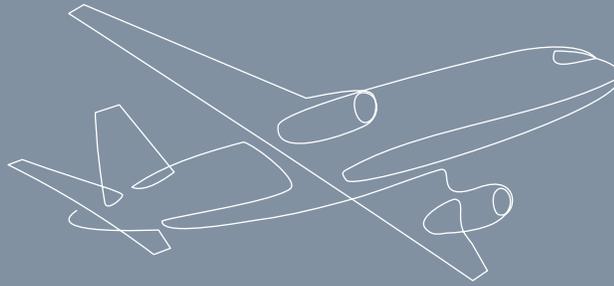
- Poursuivre les efforts de sensibilisation et de formation en organisant des séminaires, des formations spécialisées et des forums ;
 - Offrir du coaching aux gestionnaires internes ESG des PME afin de les faire monter en compétence sur les sujets vastes et complexes du développement durable ;
 - Accompagner activement les PME dans la mise en œuvre d'initiatives écoresponsables en leur proposant des solutions pratiques
- et en les guidant dans le choix des approches techniques les plus appropriées ;
 - Utiliser des données chiffrées pour éclairer les comptables sur les opportunités liées à l'intégration du développement durable dans les opérations de l'entreprise ;
 - Sensibiliser et informer les hautes directions et les conseils d'administration sur les avantages stratégiques du développement durable.

ACCOMPAGNER - Responsabiliser, connecter des expertises et stimuler l'excellence

- Démontrer de la viabilité du développement durable dans les entreprises via des études de cas à succès ;
 - Mettre en évidence que le développement durable nécessite une structuration formelle, avec des mandats et des responsabilités bien définis et assortis de mécanismes de reddition de comptes ;
 - Fournir aux entreprises une liste de professionnels experts en développement durable, avec une spécialisation dans le secteur aérospatial ;
- Créer des liens avec les centres de formation, universités et programmes ESG afin de capter les finissants et talents à haut potentiel et les intégrer dans le secteur aérospatial ;
 - Encourager une approche plus rigoureuse en mettant au défi les donneurs d'ordre à adopter des pratiques durables et responsables ;
 - Standardiser la formation en intégrant des programmes de formation continue et des diplômes spécifiques pour les professionnels.

SUBVENTIONNER - Optimiser les ressources financières

- Identifier et faciliter l'accès aux subventions pour l'intégration de stagiaires spécialisés en environnement et ESG ainsi que la création de postes dédiés ;
- Collaborer avec les instances gouvernementales pour obtenir des subventions supplémentaires en vue de la mise en œuvre d'initiatives écoresponsables.



Les PME québécoises en aérospatial : s'approprier, s'organiser et s'entourer

Bien qu'Aéro Montréal occupe un rôle clé dans la transformation du secteur, les véritables catalyseurs du changement demeurent les PME. Elles se distinguent par leur remarquable capacité à innover, à proposer des solutions spécialisées, à créer des opportunités d'emploi locales, à favoriser la diversification de l'industrie et à stimuler les exportations.

Leur agilité et leur expertise viennent compléter de manière synergique les grandes entreprises. Ces atouts devraient être mobilisés en faveur d'un développement durable, en s'appropriant résolument les principes du développement durable, en organisant leurs opérations en conséquence, et en s'entourant des partenariats stratégiques pour atteindre cet objectif.

S'APPROPRIER - Personnaliser les stratégies, saisir les opportunités

- Définir les actions propres à son organisation selon la réalité de celle-ci, puis de passer à l'action ;
- Tirer profit d'un lancement proactif de pratiques responsables environnementalement et socialement de façon à sécuriser un avantage de compétitivité (obtention de subvention, sécurisation et obtention de nouveaux contrats, réduction du risque réputationnel) ;
- Considérer la mise en place de critères ESG comme une opportunité de collaboration et d'innovation. Dans cette optique, acquérir une expertise approfondie en ESG et mobiliser les ressources internes ou externes spécialisées dans ce domaine.

S'ORGANISER - Définir les pilotes, développer les compétences et garantir la conformité

- Concrétiser et accompagner la mise en œuvre d'initiatives écoresponsables en responsabilisant une personne autonome et experte en développement durable, chargée de superviser ces initiatives ;
- Encadrer et former les gestionnaires internes pour acquérir les compétences étendues et complexes nécessaires à la gestion efficace du développement durable ;
- Garantir que la production est conforme aux normes internationales, tout en répondant aux défis de la décarbonisation et de la transition énergétique, notamment en prenant en compte les scopes 1 et 2 des émissions.

S'ENTOURER - Envisager des partenariats académiques et investir dans la formation

- L'établissement de collaborations avec des universités et des centres de formation est essentiel pour attirer les meilleurs talents dans le domaine de l'ESG et les intégrer de manière efficace dans le secteur aérospatial ;
- L'investissement dans la formation et l'intégration de stagiaires spécialisés en environnement et ESG, ainsi que la création de postes dédiés, sont des moyens de renforcer l'engagement envers des pratiques durables.

Donneurs d'ordre : encourager, soutenir et informer

Indéniablement, les PME ne peuvent à elles seules mener à bien la transition, car elles sont intrinsèquement liées aux donneurs d'ordres. Ces acteurs revêtent une importance cruciale en élaborant, en sélectionnant, en négociant et en gérant des contrats avec des fournisseurs pour répondre aux exigences de leur entreprise en matière de produits et de services. Ils veillent à la qualité, aux coûts, aux délais et au respect des normes et des réglementations par les fournisseurs. Ils encouragent l'innovation, gèrent les risques et promeuvent une amélioration continue. Leur gestion efficace des relations avec les fournisseurs, a un impact direct sur la croissance économique, ainsi que sur les répercussions sociales et environnementales. Il est de leur responsabilité naturelle d'encourager, d'appuyer et d'informer les PME sur les mutations à venir, afin que ces dernières soient prêtes à soutenir la transition.

ENCOURAGER - Exiger, communiquer et faire certifier

- Intensifier la pression sur les PME du secteur aéronautique et communiquer de manière explicite les impératifs actuels et futurs liés à leur responsabilité sociale et environnementale ;
- Exiger l'obtention par les PME d'une certification en matière d'écoresponsabilité, démontrant leur engagement envers des pratiques durables ;
- Intégrer explicitement des critères et des performances liés aux dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les contrats conclus avec les PME.

SOUTENIR - Collaborer, encourager l'innovation et financer les évaluations fournisseurs

- Les PME doivent être encouragées à collaborer exclusivement avec des fournisseurs écoresponsables. Il est recommandé de fournir une liste de fournisseurs écoresponsables et de promouvoir l'innovation tout en proposant des schémas et des processus de production écoresponsables ;
- Valoriser les partenaires qui obtiennent des évaluations positives pour justifier le coût nécessaire à l'inscription aux plateformes d'évaluation concernées.

INFORMER - Améliorer la visibilité commerciale et la prise en compte du contexte

- Il est nécessaire de collaborer étroitement avec les PME en vue de fournir une visibilité accrue sur les aspects commerciaux et de s'adapter à leur réalité opérationnelle.

Gouvernement fédéral et provincial : soutenir, financer et réglementer

Au-delà des donneurs d'ordres, les gouvernements fédéral et provincial au Québec jouent aussi un rôle non négligeable dans le secteur aéronautique en soutenant la croissance de l'industrie. Leur contribution prend diverses formes, notamment des financements, des incitations fiscales, la promotion de l'industrie, la réglementation, la recherche et le développement, le soutien à la main-d'œuvre qualifiée et la facilitation des exportations. Leur engagement stratégique vise à maintenir la compétitivité et la croissance de ce secteur vital, mais devrait aussi viser à soutenir, financer et réglementer la transition du secteur vers un développement durable.

Soutenir - Évaluer les impacts, collaborer avec les PME et récompenser les bonnes pratiques

- Rendre concrets les effets positifs des pratiques organisationnelles vertes pour évaluer leur impact sur l'environnement et la société ;
- Collaborer avec les experts issus des PME aéronautiques pour élaborer des méthodes et des procédures adaptées aux spécificités techniques et systémiques du secteur ;
- Apporter un soutien actif aux demandes de changements dans les pratiques organisationnelles en proposant des solutions pratiques aux PME.

Financer – Augmenter le soutien financier au secteur aéronautique

- Accorder davantage de subventions aux PME pour les aider à contribuer à la transition énergétique et à la décarbonisation de leurs activités.

Réglementer - Mettre en place de réglementations en faveur des pratiques écoresponsables

- Introduire des réglementations visant à rendre obligatoires les pratiques écoresponsables, incitant ainsi les entreprises à adopter des pratiques durables.

Universités et écoles de formation professionnelle : développer et former

Les universités et les écoles quant à elles jouent un rôle essentiel dans le secteur aéronautique en formant la main-d'œuvre spécialisée, en menant des recherches innovantes, en favorisant la collaboration avec l'industrie, en promouvant l'innovation, et en offrant des programmes de formation continue. Leur contribution est cruciale pour la compétitivité et la croissance, mais aussi pour la transition de l'industrie aérospatiale vers un développement durable.

Développer - Intégrer l'écoresponsabilité dans les programmes et promouvoir l'innovation

- Intégrer des programmes d'écoresponsabilité dans tous les programmes d'ingénierie, notamment en génie industriel, génie mécanique et autres disciplines connexes ;
- Co-construire avec les entreprises les outils nécessaires pour quantifier les impacts et les retombées de la mise en œuvre de stratégies de développement durable ;
- Établir un pont solide entre la recherche en développement durable et la formation académique pour garantir que les avancées en recherche se traduisent en pratiques organisationnelles durables.

Former - Formation d'une main d'œuvre qualifiée en développement durable

- Préparer une main d'œuvre qualifiée en offrant une formation en développement durable et en mettant en place des programmes destinés à former des leaders capables de planifier et de superviser la mise en œuvre de stratégies durables au niveau organisationnel.

7

CONCLUSION : ENSEMBLE VERS UN SECTEUR AÉROSPATIAL QUÉBÉCOIS DURABLE

La transition vers une industrie aérospatiale durable au Québec est un défi majeur, mais également une opportunité inestimable. Les PME du tiers 3 et 4 de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale sont confrontées à des enjeux de complexité et de rigidité, auxquels s'ajoutent des défis de quantification des retombées du développement durable et une culture organisationnelle traditionnelle. Pourtant, les recommandations issues des différents acteurs de l'industrie offrent un chemin clair vers un avenir plus prometteur. Aéro Montréal doit donc poursuivre son rôle d'information, de formation et de sensibilisation tout en accompagnant les PME dans l'adoption d'initiatives écoresponsables. Les PME, de leur côté, doivent adopter une approche proactive, considérant les critères ESG comme des opportunités d'innovation.

De plus, les donneurs d'ordre peuvent exercer une influence déterminante en intégrant des critères de durabilité dans leurs contrats, exigeant des certifications écoresponsables et finançant les démarches d'évaluation. Du côté du gouvernement provincial et fédéral, il est nécessaire de reconnaître les bonnes pratiques et de soutenir les demandes de changement concret, notamment en instaurant de nouvelles réglementations et en augmentant le soutien financier aux PME. Les établissements d'enseignement ont aussi un rôle crucial à jouer en formant une main-d'œuvre qualifiée, en favorisant l'innovation autant technique que sociale et en renforçant les liens entre la recherche et l'application pratique auprès des PME.

Dans cette transition collective, chaque acteur est interconnecté, et le succès dépend de la collaboration. Le développement durable ne peut plus être relégué au second plan. Il est temps d'agir, de saisir cette opportunité d'innover, de se démarquer sur la scène mondiale, et de répondre aux exigences de notre époque. Les entreprises qui s'engagent activement dans cette transformation sont les précurseurs, les leaders de demain. L'avenir de l'aérospatiale repose entre nos mains. Ensemble, en partageant nos connaissances et nos ressources, nous pouvons propulser cette industrie vers des sommets nouveaux, où l'aérospatial rime avec responsabilité. La transition vers une industrie durable est une nécessité et une opportunité pour forger un avenir meilleur pour notre industrie, notre société, et notre planète. Il est temps d'agir.



C'est important de sensibiliser les entreprises manufacturières du secteur aérospatial. Aujourd'hui, trop peu de monde se penche sur cette question, car toutes les discussions sont orientées vers la décarbonation du vol de l'avion, et non sa fabrication. Pourtant les impacts sont présents tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il semble judicieux de commencer par faire monter en compétence les acteurs sur la globalité des enjeux ESG afin de leur faire adopter une vision systémique des

problématiques. Ensuite, il faut s'assurer que les acteurs ont les ressources pour valoriser ces compétences acquises et prendre le leadership sur ces aspects et adresser les sujets mis en évidence. Cela permettra également aux PME d'être prêtes quand les nouvelles exigences environnementales ou sociales arriveront dans les contrats des donneurs d'ordres, et ainsi de ne pas être pris au dépourvu. Bref, il faut s'assurer que l'entreprise soit capable d'évoluer en autonomie sur les enjeux de développement durable et ose passer à l'action !

Direction Relève et Développement Durable



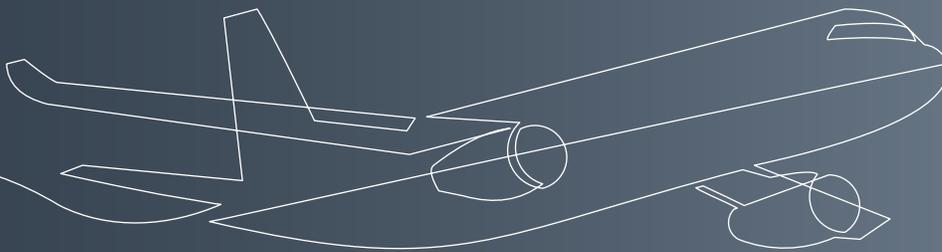
8 | BIBLIOGRAPHIE

- Dostaler, I. (2013). **Competing in the global aerospace supply chain: The case of the Canadian aerospace industry.** *Operations Management Research*, 6(1–2), 32–43. <https://doi.org/10.1007/s12063-013-0076-3>
- Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). **Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management.** *Journal of Cleaner Production*, 112, 1920–1933. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.072>
- Hoffman, Andrew J., & Bazerman, M. H. (2007). **Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action.** *Organizations and the Sustainability Mosaic. Crafting Long-Term Ecological and Societal Solutions*, 84–105.
- Innovation, Sciences et Développement Économique Canada. (2018). **État de l'industrie aérospatiale canadienne. Rapport 2018.** Présenté par Innovation, Sciences et Développement économique Canada et Aerospace Industries Association of Canada.
- KPMG. (2016). **Competing for growth : How to be a growth leader in industrial manufacturing.** *Global Manufacturing Outlook*. Consulté le 30 octobre 2012, repéré à <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ch-global-manufacturing-outlooken.pdf>
- Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2008). **Responsabilité sociale des entreprises et management de la chaîne d'approvisionnement?** -Vers des Supply Chain pérennes. Colloque de l'ADERSE.
- Lebaron, G., & Lister, J. (2015). **Benchmarking global supply chains: the power of the 'ethical audit' regime.** *Review of International Studies*, 41(5), 905–924. <https://doi.org/10.1017/S0260210515000388>
- Tate, W. L., M. Ellram, L., & J. Dooley, K. (2014). **The impact of transaction costs and institutional pressure on supplier environmental practices.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(5), 353–372. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2012-0356>
- Tate, W. L., M. Ellram, L., & J. Dooley, K. (2014). **The impact of transaction costs and institutional pressure on supplier environmental practices.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(5), 353–372. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2012-0356>





PROGRAMME ÉCO-RESPONSABILITÉ



380, Rue Saint-Antoine Ouest
Bureau 3120,
Montréal, Québec H2Y 3X7

info@aeromontreal.ca
ecoresponsable@aeromontreal.ca