

DES PME SOCIALEMENT RESPONSABLES ?

*par Marie-Noëlle Auberger * et Françoise Quairel ***

Peu impliquées dans les débuts du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), les PME sont aujourd'hui sollicitées pour y entrer, ce qui se justifie pleinement du fait de leur importance dans le tissu économique et social. Les « bonnes pratiques » de certaines PME sont ainsi données en exemple. Pourtant le mouvement reste marginal. Pourquoi ? Cette situation est-elle appelée à évoluer ? (1)

Monsieur Jourdain, le militant, le monarque et le cercle de passivité

L'Observatoire des PME européennes (2) voit celles-ci déjà inscrites dans le mouvement de la RSE, la moitié des entreprises de son échantillon se disant engagées dans des « actions socialement responsables externes ». En Île-de-France, près de 70 % des dirigeants (3) affirment « faire du développement durable sans le savoir ». De fait, les actions en question ont le plus souvent un caractère philanthropique, voire ostentatoire, et ne sont nullement intégrées dans la stratégie entrepreneuriale. On a là une vision superficielle du développement durable et de la RSE, selon laquelle envoyer quelques salariés en formation, subventionner le club de football local ou diminuer les consommations d'énergie suffit à se faire décerner un brevet d'entrepreneur responsable. Il existe aussi des « entrepreneurs militants » qui entendent intégrer leurs convictions « responsables » dans leur stratégie. Ce sont généralement des personnes engagées dans des réseaux d'économie sociale ou d'entreprises « citoyennes » aux préoccupations humanistes (CJD, CJDES).

À l'inverse, on rencontre des dirigeants de PME proclamant haut et fort leur préoccupation première d'être maître chez soi et considérant tout regard des parties prenantes sur leur management comme une insupportable intrusion. Cette conception monarchique de l'entreprise conduit nombre de PME à ne pas respecter les conventions fondamentales de l'OIT, dont font partie la liberté d'association et la non discrimination. De nombreuses PME françaises n'ont pas de représentation du personnel, même si la loi le prévoit, et de nombreuses discriminations envers les femmes et envers les jeunes issus de l'immigration sont avérées.

D'une façon générale, on se trouve face à des dirigeants de PME débordés, englués dans les préoccupations quotidiennes (4), qui n'ont pas le loisir de réfléchir aux questions sociétales et envi-

* Consultante,
Gestion Attentive
** Maître de
conférences,
CREFIGE, Université
Paris Dauphine

(1) M. Capron, F. Quairel,
*Mythes et réalités de
l'entreprise responsable*,
La Découverte, 2004.

(2) Observatory of european
SMEs, Report on SMEs in
Europe (2002), report on
European SMEs and social and
environmental responsibility
(2002).

(3) CROCIS, Baromètre 2003 :
« Le développement durable
dans les PME-PMI
françaises ».

(4) Assurer les échéances de
trésorerie, trouver de nouveaux
clients, produire à temps.



ronnementales. La vulnérabilité concurrentielle, l'incertitude, le manque d'information et de connaissance, l'insuffisance de ressources financières, mais surtout le déficit en compétences et en temps renforcent la focalisation sur le court terme. Le « cercle de passivité » est en place : la faible perception des enjeux stratégiques des problèmes sociétaux, la focalisation sur le court terme et l'incertitude sur les bénéfices économiques possibles n'autorisent pas une allocation des ressources – en argent et en temps – pour se préoccuper de RSE.

Les limites des « bonnes pratiques »

Les arguments de l'intérêt bien compris peuvent être entendus par les chefs d'entreprise, mais moins qu'on ne le pense. Les avantages des « bonnes pratiques » existent : la moindre consommation d'énergie, d'eau et d'intrants diminue les coûts en même temps qu'elle améliore le bilan environnemental de l'entreprise ; l'attention portée à la sécurité diminue les risques industriels et donc les primes d'assurance ainsi que les risques de procès ; la formation du personnel enrichit les compétences de l'entreprise, ce qui lui confère un avantage compétitif... Mais on sous-estime les coûts engendrés par les politiques d'investissement dont la rentabilité n'est probable qu'à long terme. En dehors de quelques économies rapidement visibles sur les coûts de l'eau et de l'énergie, les PME ne perçoivent pas les avantages économiques attendus. Le discours du gagnant-gagnant est donc ressenti par les chefs d'entreprise comme incantatoire, et pas comme opérationnel. Même s'il est tenu par des réseaux formels tels que les CCI ou les Chambres syndicales professionnelles, il n'est pas assez crédible pour conduire à une réelle prise en charge de la RSE (5).

Injonctions paradoxales, incantations et partenariats à venir

Adopter ou non des pratiques responsables est toujours une décision personnelle du chef d'entreprise. Les parties prenantes interviennent peu dans les PME. Les investisseurs « socialement responsables » s'intéressent aux sociétés cotées, par le biais des questions des actionnaires posées en assemblée générale, voire par le militantisme actionnarial, et indirectement par la notation sociétale (6). Mais ce risque « réputationnel » ne concerne pas les PME, en dehors d'un cercle restreint, régional ou même local. Souvent, dans le bassin d'emploi, la sauvegarde de l'emploi passe avant la qualité de celui-ci et les pollutions peuvent être pudiquement sous-évaluées par peur des délocalisations. Incitées en France par la loi NRE (7) à s'intéresser à ce que font leurs sous-traitants, les sociétés cotées et, d'une façon générale, les grandes entreprises produisent facilement, à l'usage de

(5) N. Gondran, *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse INSA de Lyon et ENS des Mines de Saint-Etienne, 2001.

(6) Qui met en jeu la réputation de l'entreprise, y compris par médias interposés.

(7) Loi n° 2001-420, du 15 mai 2001, relative aux nouvelles réglementations économiques.

PME ET ÉTHIQUE

Comment concrétiser les prises de conscience ?

Une enquête auprès de cent trente dirigeants lorrains de PME confirme l'actualité de cette interrogation (1).

La plupart des dirigeants interrogés ont une représentation claire du concept d'éthique. Il est même considéré comme un outil de management constructif pour l'entreprise. Certains dirigeants de PME, certes minoritaires, cherchent déjà à intégrer l'éthique dans leur processus décisionnel à travers l'application d'une politique de développement durable.

Il est surprenant de constater la maturité des dirigeants interrogés quant à leur représentation de l'éthique. Pour la majorité d'entre eux, l'entreprise éthique est essentiellement une entreprise « responsable », « morale », engagée dans un projet de « développement durable ».

Une politique éthique s'oriente pour eux autour de trois axes fondamentaux :

- Un engagement sur les valeurs : l'éthique est d'abord une morale du « vivre ensemble », un état d'esprit imprégné des valeurs de justice, de respect de l'altérité, de considération de la vie.
- Un engagement relationnel : l'éthique est aussi une recherche d'une relation de confiance, empreinte de justice et d'impartialité, avec l'ensemble des parties prenantes, et surtout avec le personnel, les clients et les fournisseurs.
- Un engagement sociétal : l'éthique vise enfin une meilleure prise en compte de l'équilibre écologique et de la santé publique, par le biais d'une amélioration de la maîtrise des externalités négatives de l'entreprise inhérentes à la fabrication-distribution de ses produits (2).

Certes, pour les dirigeants d'entreprise interrogés, l'éthique interpelle l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; néanmoins, la mise en oeuvre d'une démarche éthique incombe essentiellement, et

par ordre d'importance, à la direction, au responsable des ressources humaines, au responsable qualité et, enfin, au responsable communication-marketing.

Ces derniers, selon l'enquête, pensent que la mise en place d'une politique éthique induit une amélioration des performances globales de l'entreprise (3), en premier lieu en terme d'image de marque de l'entreprise ou de ses produits, ensuite en terme de qualité relationnelle avec ses parties prenantes (avant tout le personnel, les clients et les actionnaires), et enfin – affirmation plus hésitante – en terme de profit. Environ un quart des dirigeants mettent en place une politique volontaire de maîtrise des externalités négatives liées à leur activité (4) et affiche une certaine sensibilité aux labels de qualité éthique ; les programmes de formation aux problèmes environnementaux, de santé publique ou sociétaux prennent également de l'importance sans oublier, à un moindre degré, les actions de mécénat humanitaire, culturel ou environnemental.

En somme, l'éthique praxéologique, comme savoir-faire organisationnel, est aujourd'hui fortement présente dans les esprits des dirigeants d'entreprise. Ces derniers ont néanmoins conscience du fossé entre une situation idéale et la réalité marquée par les insuffisances financières, la pression concurrentielle, et les attentes du marché. C'est dans cette réalité pourtant que l'éthique cherche à se développer, durablement.

Patrick Barthel, *Université de Metz*

(1) Échantillon de convenance (3/4 des PME appartenant au secteur des services, 1/4 au secteur industriel).

(2) Le mécénat culturel ou philanthropique favorise également une certaine légitimité de l'entreprise.

(3) L'éthique englobe à la fois des intentions, des processus et des résultats.

(4) Investissement pour réduire la pollution, la consommation d'eau ou d'électricité,...



leurs fournisseurs, des codes de conduite qui leur permettent de se dédouaner. La pression du grand, qui se dit responsable, sur le petit à qui il impose de l'être, s'apparente bien souvent à des injonctions paradoxales : le responsable « développement durable » du donneur d'ordre va demander à son sous-traitant d'être certifié SA 8000 (8), mais, dans le même temps, l'acheteur de la même entreprise va exiger une diminution des prix de 10 %. La grande entreprise sera fière d'assurer des conditions correctes à ses salariés, mais contraindra dans les faits les sous-traitants à sous-payer les siens, si ce n'est à faire appel à du travail dissimulé (9). Seul un partenariat qui inclurait les prix et les coûts globaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur autoriserait la diffusion d'authentiques pratiques RSE.

Les apporteurs de ressources se soucient parfois de RSE : certains banquiers proposent des financements adaptés à la construction de bâtiments de haute qualité environnementale ; certains financiers commencent à considérer qu'une PME socialement responsable représente un meilleur risque que son homologue focalisée sur le seul résultat à court terme. Mais ceci reste marginal et les expériences des pionniers ne donnent pas lieu à mimétisme.

Une diffusion par le territoire ?

L'innovation que représente l'intégration du « triple bilan » dans les préoccupations des PME devra, comme toute innovation, trouver des relais pour se diffuser. Des outils existent, sous forme de lignes directrices et d'autodiagnostic (10). Il faut des médiateurs qui permettent l'appropriation de ces outils par les chefs d'entreprise.

Pour les PME, l'implantation territoriale est dominante. Cela ne signifie pas que les PME ne peuvent pas délocaliser ni travailler avec l'étranger. Mais l'ancrage dans le bassin d'emploi, où le chef d'entreprise est souvent un notable, reste fondamental (11). C'est ce qui permet de faire l'hypothèse que des « réseaux régionaux » ou « districts industriels » pourraient rendre crédible la démarche de RSE dans les PME. Dans ces réseaux d'entreprises, la compétition s'accompagne d'une coopération entre entreprises, les unités d'enseignement et de recherche coopèrent avec le secteur productif, des services d'appui aident les PME à accéder à la R&D (Recherche & Développement) ; le dialogue social surgit aussi au niveau territorial. On peut penser que des initiatives explicitement « socialement responsables » pourraient se développer sur ce terreau (12).

Marie-Noëlle Auberger, Françoise Quairel (13)

(8) Certification au niveau des conditions de travail des salariés (*Social accountability*).

(9) **F. Quairel**, « Les grandes entreprises modèles, ou les coûts cachés de la responsabilité sociétale des entreprises », *Entreprise Ethique*, n° 19, oct. 2003, p. 32-40.

(10) SME Key, SD 21000, 360° Parties Prenantes, Bilan sociétal, etc.

(11) **O. Torres**, *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 2000.

(12) Lire le n° 36 de la revue *Développements*, mars 2004 et en particulier les contributions de **M.-N. Auberger** et **F. Joubert**.

(13) mna@gestion-attentive.com, quairel@dauphine.fr