

Chers lecteurs, chères lectrices,

Dans cette édition spéciale sur la RSE et les PME, **Alain Lapointe (p. 4)** s'intéresse aux facteurs sous-jacents à l'adoption de pratiques en RSE au sein de petites et moyennes entreprises.

**Dupuis, Hanned et Le Bas (p. 9)** vous propose un article sur leur recherche ayant pour but l'évaluation de la diversité des pratiques RSE dans la région de Rhône-Alpes au sein des PME.

Ensuite, **Jean-Marie Courrent (p. 13)** vous présente son enquête réalisée en Languedoc-Roussillon ayant pour titre « L'initiation des pairs comme mode de définition de la RS en petite entreprise ».

À la page 19, vous pourrez lire un article de **Françoise Quairel** quant à la politique d'achats responsables des grands groupes industriels comme levier de diffusion de la RSE.

**Sandrine Berger Douce (p. 24)** quant à elle nous présente un article sur l'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental.

**Aegerter et Davoine (p. 26)** s'interrogent sur la place des parties prenantes dans la représentation de la RSE chez les dirigeants de PME.

**Agnès Paradas** enquête sur la représentation des dirigeants de PME quant au développement durable (p. 25).

Finalement, **Annelies Hodge (p. 30)** nous parle de l'évolution de la RSE dans les zoos.

# Oeconomia Humana

*Édition spéciale sur la RSE et les PME, décembre 2006*

## Éditorial, Sophie Lévesque, rédactrice en chef par intérim

levesque.sophie.4@courrier.uqam.ca

## Nairobi, une coquille vide?

Le protocole de Kyoto, qui a pour principale mission de lutter contre l'effet de serre, est sans contredit au cœur de bien des débats depuis quelques années et plus particulièrement ces jours-ci. En effet, la conférence sur les changements climatiques qui a eu lieu à Nairobi à la mi-novembre a réuni dirigeants et ministres afin de réviser le calendrier et par le fait même arriver à un consensus sur les actions qui devaient être mises de l'avant pour prévenir l'aggravation du réchauffement de la planète. Sans grandes surprises toutefois, aucune proposition concrète n'a été adoptée par l'ensemble des nations, repoussant ainsi encore une fois les discussions et les négociations à 2008.

En fait, pour l'instant, seuls trente-huit pays industrialisés seraient dans l'obligation de réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> entre 2008 et 2012 à des niveaux inférieurs de 5,2 % à ceux de 1990 (Environnement Canada, 2006). Cependant, plusieurs observateurs jugent que ces efforts pourraient s'avérer vains si les autres économies émergentes telles que la Chine et l'Arabie Saoudite ne prennent pas part elles aussi à l'effort collectif. Principalement préoccupés par leur croissance, ces pays argumentent que l'établissement d'objectifs précis nuirait à leur développement et maintiendrait l'inégalité entre pays pauvres et pays riches. C'est d'ailleurs pour ces raisons qu'ils préfèrent parler « d'engagement volontaire » où chaque nation jugerait de ses capacités en fonction d'une évaluation des coûts et des bénéfices.

Pourtant, tel que le mentionne Monsieur Jacques Chirac, les réalités auxquelles nous

sommes confrontées rendent désuètes les négociations où l'alternative se trouve entre la croissante économique et la lutte contre le changement climatique. Selon lui, nous devons plutôt envisager la problématique sous l'angle de la catastrophe climatique versus le développement durable (Radio-Canada, 2006). Dans le même ordre d'idées, Environnement Canada (2006) estime que la poursuite d'émissions de gaz à effet de serre pourrait « provoquer des changements désastreux dans l'environnement, comme des tempêtes violentes, l'avancée des déserts et la fonte des calottes glaciaires, qui feraient monter les niveaux des mer et submergeiraient des régions côtières ». Aux bas mots, l'organisme évalue que le réchauffement de la planète occasionnera des coûts de 5 billions de dollars à l'échelle planétaire. Autrement dit, en justifiant sa position pour des raisons économiques, la Chine semble oublier que les changements climatiques affecteront d'une façon ou d'une autre l'économie, qu'elle soit en croissance ou non.

Ce qui est d'autant plus surprenant selon moi quant aux résultats de cette conférence à Nairobi, est la perception divergente des acteurs sur les avancées de ces discussions. Par exemple, Yvo de Boer, secrétaire de la convention des Nations unis sur le changement climatique, affirme que « alors que les pays percevaient les politiques du changement climatique comme un coût pour le développement, ils commencent à les voir comme des opportunités pour assurer la croissance d'une façon soutenable » (Le Monde, 2006). Or,

il est évident que la plupart des dirigeants présents à cette rencontre préféraient l'inertie à l'action ce qui, somme toute, est moins compromettant. Effectivement, améliorer ses processus de production ou user de créativité pour innover demande beaucoup de temps et surtout des ressources financières et humaines. Mais encore, ce constat ne reflète guère la position exacte des gouvernements qui refusent de tendre l'oreille aux pressions sociales provenant des différents mouvements tels que les ONG qui souhaitent ardemment un cadre régulateur contraignant qui obligeraient les nations à s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général donc dans une logique d'action collective. Bref, Monsieur de Boer me semble très optimiste!

Assurément, nous assistons à un manque de leadership de la part des représentants politiques. Mais surtout, à un manque de cohérence entre les discours et les actions. En fait, la crédibilité de ces administrateurs est certainement mise à rude épreuve lorsqu'ils prétendent être préoccupés par la situation tout en ne posant pas les gestes nécessaires et minimaux qui pourraient faire une différence. Cette ambiguïté peut dès lors nous amener à douter de la véritable volonté des dirigeants politiques à améliorer l'état de l'environnement malgré le mécontentement de leur électoralat. À cet égard, un récent sondage du quotidien La Presse (octobre, 2006) démontre aisément que la baisse de popularité du Premier Ministre Harper provient entre autres de son positionnement nébuleux quant au développement durable. Bref, il n'y a pas que l'entreprise qui est désormais confrontée à des pressions sociales afin qu'une plus grande importance soit accordée aux perspectives ultérieures de bien-être de l'humanité (Gouvernement du Canada, 2005).

Que pouvons-nous alors souhaiter dans un avenir rapproché pour améliorer notre situation? Probablement une responsabilisation et une conscientisation à l'urgence du problème par différents acteurs sociaux qui décident d'agir avant d'en avoir l'obligation. Dans cet optique, vous trouverez les articles de ce bulletin très pertinents puisque les auteurs nous confirment la volonté des entreprises et plus particulièrement des PME de faire leur part malgré certains obstacles majeurs tel que le manque de support financier, moral ou technique (Lapointe, p. 4). Cependant, il est évident que les entreprises ont tout intérêt à être responsables puisqu'elles peuvent bénéficier de cette stratégie. Par

exemple, Murray et Vogel (1997), montrent que les entreprises qui s'adonnent à des pratiques de gestion responsable suscitent la motivation chez le personnel et un taux de rétention élevé, donc une plus grande efficacité opérationnelle. Tout comme Turban et Cable (2004), Luce et al., (2001) ainsi que Turban et Keon (1993) qui affirment l'existence d'une relation positive entre la capacité d'attraction des entreprises et leur performance sociale. Donc, ces avantages concurrentiels non négligeables, surtout pour les PME, pourraient peut-être parvenir à inciter les entreprises à devenir socialement responsables et ainsi se préoccuper de l'environnement.

Finalement, bien que la conférence de Nairobi puisse être qualifiée de coquille vide sur un horizon temporel de court terme, il reste toutefois que celle-ci soulève les grands enjeux entourant le développement durable et la responsabilisation sociale, soient les aspects de régulation, le rôle des acteurs, les divergences de perceptions quant aux concepts et surtout l'absence d'une réelle volonté de changer ses façons de faire au quotidien.

#### Références

- <http://www.ec.gc.ca/climate/kyoto-f.html>
- <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/International/2006/11/15/002-Nairobi-Annan.shtml?ref=rss>
- <http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3228,36-835962,0.html?xtor=RSS-3244>
- <http://www.cyberpresse.ca/article/20061014/CPACTUALITES/610140681>
- Industrie Canada. 2005. « Responsabilité sociale des entreprises ». In *Strategis : le site canadien des entreprises et des consommateurs*. En ligne. <[http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/icsr-rse.nsf/fr/h\\_rs00018f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/icsr-rse.nsf/fr/h_rs00018f.html)>.
- Murray, K.B. et Vogel, C.M. 1997. « Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm : Financial versus nonfinancial impacts ». *Journal of Business Research*. Vol. 34, n 2, p. 141-160.
- Turban, D. B. et Cable, D. M. 2004. « Firm reputation and applicant pool characteristic ». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, p. 733-751.
- Luce, R.A., Barber, A.E., Hillman, A.J. 2001. « Good Deeds and Misdeeds : A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness ». *Business and Society*. Vol. 40, no 4, p. 397-415.
- Turban, D. B. et Keon, T. L. 1993. « Organizational attractiveness : An interactionist perspective ». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, p. 184-193.

**JOYEUX NOËL À VOUS CHERS LECTEURS ET  
BONNE ANNÉE 2007!**

**L'équipe de la rédaction**



## ÉDITION SPÉCIALE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

### La RSE est-elle soluble dans la PME ?

Cette question était le pivot d'un ensemble de préoccupations dont les participants ont débattu à l'occasion d'une table ronde organisée au 8ième Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME (CIFEPME), qui s'est tenu à Fribourg (Suisse) du 24 au 26 octobre dernier. Parmi celles-ci :

- Est-il vrai que les PMEs intègrent peu la RSE ou si, comme certains le prétendent, les PMEs seraient des Monsieur Jourdain de la RSE, et en feraient sans le savoir ?
- Est-ce que la perception que les dirigeants de PMEs se font de la RSE est différente de la représentation que s'en font les gestionnaires de grandes entreprises ?
- La «conversion» à la RSE est-elle inévitable à terme pour les PMEs, particulièrement pour celles qui, dans le contexte de la mondialisation économique, sont plus intégrées aux chaînes de valeur de grandes entreprises ?
- L'adoption de pratiques de RSE serait-elle une menace à l'identité de la PME en raison de la formalisation de la gestion qu'elle implique ?
- Quels sont les principaux freins ou obstacles à l'adoption de pratiques de RSE dans les PMEs ?
- Quelles sont les raisons qui inciteraient les dirigeants de PMEs à mettre en place des pratiques formelles de RSE ?
- Quels sont les besoins des PMEs en termes de ressources/supports à l'implantation de pratiques de RSE dans l'entreprise ?

Plusieurs des textes qui composent la présente édition spéciale RSE-PME ont été soumis par des participants à cette table; c'est notamment le cas des textes d'Alain Lapointe, de Jean-Marie Courrent, de Françoise Quairel et de Sandrine Berger-Douce. Les autres contributions à ce numéro s'inscrivent dans le même problématique et contribuent chacun à leur façon à poursuivre le débat.

## Vers un engagement de la PME dans la RSE?

Par Alain Lapointe, Ph.D., professeur à l'École des sciences de la gestion titulaire-adjoint, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable Université du Québec à Montréal

### Introduction

Encore marginale en Amérique du Nord il y a quelques décennies, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est aujourd'hui omniprésente, tant dans les discours du milieu des affaires que dans ceux des couloirs académiques. Les firmes se munissent de chartes éthiques, de codes de conduite, de programmes volontaires de responsabilité sociale ou de citoyenneté corporative. Une récente enquête de KPMG (2000) établissait que quelque 86 % des grandes corporations canadiennes se seraient déjà dotées d'outils formels de gestion de leur responsabilité sociale d'entreprise, allant parfois jusqu'à la certification par un organisme indépendant. Cet engouement envers la RSE est à la fois reflété et partagé dans les revues savantes où l'on va jusqu'à prétendre que « La responsabilité sociale d'entreprise est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires » (Stark, 1993: 38).

En dépit de certaines notes discordantes, la RSE donne lieu à un apparent consensus social en vertu duquel les acteurs économiques et sociaux s'entendraient pour reconnaître que le rôle et la finalité de l'entreprise vont maintenant au-delà de la recherche du profit pour embrasser une responsabilité sociale beaucoup plus large. Il faudrait questionner aussi bien les motifs que le contenu de ce pseudo nouveau dogme d'affaires, mais la préoccupation principale de la présente réflexion ne porte pas tant sur la nature de la responsabilité sociale d'entreprise que sur la troublante discréption, pour ne pas dire quasi absence, de la PME autant dans le discours que dans la pratique de la RSE. C'est un peu comme si la RSE était réservée au monde de la grande entreprise; comme si la PME n'était pas concernée et pouvait se tenir à l'écart des débats et des pressions autour de la responsabilité sociale des entreprises. Pourtant l'abstention est une stratégie pour le moins risquée en la matière. La vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercutera vraisemblablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les PMEs intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises.

Nous nous proposons donc ici de dégager les perspectives d'avenir à l'égard de l'adoption de la RSE dans les PMEs. Dans un premier temps, nous clarifierons les contraintes nouvelles que constituent les pressions

(parfois fort ambivalentes) des donneurs d'ordre, avant de rappeler les principaux freins et contraintes à l'engagement des PMEs dans le courant de la responsabilité sociale et de faire valoir, *a contrario*, les bénéfices qu'elles seraient susceptibles d'en retirer. Alors seulement serons-nous en mesure d'apprécier les défis que pose la généralisation des principes et des pratiques de RSE dans l'univers des PMEs.

### L'argument de l'effet d'entraînement

L'effet d'entraînement sur la chaîne de valeur peut sembler surfaire *a priori*, mais presque toutes les études récentes qui se sont penchées sur l'impact de la RSE sur la petite et moyenne entreprise y voient une menace peut-être encore latente, mais néanmoins bien réelle, pour les PMEs. Ainsi, l'Observatoire de la Commission européenne sur les PMEs constate que :

« *Les grandes entreprises sont de plus en plus considérées non seulement responsables de leur propre performance en matière de responsabilité sociale, mais également de celle de leurs fournisseurs. Ceci engendre un effet de cascade sur toute la chaîne d'approvisionnement, incitant les fournisseurs à adopter des pratiques d'affaires plus socialement responsables* » (CEC, 2001: 13, notre traduction).

Poussant encore plus loin l'argument de l'effet de cascade, le rapport SMEKEY soutient que la façon dont les PMEs gèrent la problématique de la responsabilité sociale « influence la décision de leurs partenaires d'affaires quant à leur approvisionnement en matières premières et en produits finis » (SMEKEY, 2004: 2, notre traduction). Même la Banque Mondiale (2003) se préoccupe des difficultés de mise en œuvre de la RSE dans les chaînes d'approvisionnement globales et propose une série de mesures susceptibles de faciliter la généralisation et la coordination des pratiques de responsabilité sociale parmi l'ensemble des entreprises impliquées.

Bien sûr, toutes les PMEs ne sont pas également happées par l'effet d'entraînement amorcé par les grandes entreprises donneurs d'ordre. Nonobstant l'analyse de Romano (1995) à l'effet que les PMEs seraient de plus en plus dominées par les normes contraignantes des GEs et donc forcées d'adapter en conséquence leurs modes de gestion, de nombreuses PMEs restent encore relativement en marge de la dynamique industrielle globale imposée par les grandes entreprises mondialisées, ce qui leur permet de préserver leur identité de PME « classique » pour emprunter à la ter-

minologie de Torrès (1999). Ce dernier nous met en effet en garde contre le risque de « dérive universelle » (Torrès, 1997, p. 15) qui consisterait à considérer toutes les PMEs comme relativement soumises aux mêmes contraintes, sous prétexte que l'effet de taille serait la variable explicative par excellence pour comprendre la réalité et les défis des PMEs.

Or, particulièrement en la matière de responsabilité sociale, les autres variables contextuelles, dont la localisation, le secteur industriel, la nature de l'activité et la distribution de la clientèle, pour ne considérer que celles-là, ont un impact considérable sur la nature et l'importance des pressions exercées sur l'entreprise pour adopter des comportements plus socialement et environnementalement responsables. Par ailleurs, indépendamment de la source des pressions, le rapport SMEKEY prétend que ce n'est pas seulement la performance elle-même qui est en cause, mais également la capacité des entreprises à « démontrer leur volonté d'être tenues imputables en faisant preuve de plus de transparence et en procédant à une divulgation plus claire de leurs activités » (notre traduction, p. 2). Les PMEs devront donc vraisemblablement s'ouvrir elles aussi à la RSE. À moins qu'il leur suffise de mieux témoigner de ce qu'elles font déjà ?

### **Un bilan préliminaire de la RSE dans les PMEs.**

Même si l'évidence empirique disponible tend à confirmer que l'engagement dans des pratiques de RSE augmente avec la taille de l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'environ la moitié de l'ensemble des PMEs européennes seraient déjà engagées dans diverses initiatives de responsabilité sociale (CEC, 2002: 7). Les données nord-américaines du CBSR (2003) sont moins précises, mais l'organisme prétend tout de même que de nombreuses PMEs ferraient déjà de la RSE sans le savoir; les PMEs seraient en quelque sorte les « Monsieur Jourdain de la RSE ».

Le caractère discret de cet engagement dans la responsabilité sociale s'expliquerait en bonne partie par les particularités distinctives de la PME par rapport à la grande entreprise; notamment, dans la foulée de la moins grande formalisation des processus de gestion, la définition même de la RSE dans la plus petite entreprise serait généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants, sans pour autant être reflétée dans un engagement corporatif officiel. En fait, toutes les caractéristiques « classiques » de la PME semblent ici se conjuguer pour expliquer un traitement de la responsabilité sociale particulier dans la PME; proximité hiérarchique, fonctionnelle et informationnelle, stratégie souple, adaptative et informelle, relations directes et souvent privilégiées avec les « parties prenantes » (les employés, les clients, les fournisseurs et le milieu social), enracinement territorial de l'entreprise (Julien, 1993; Torrès, 1999), tous

ces facteurs contribuent à des pratiques plus informelles et donc moins visibles de RSE.

La forte personnalisation de la gestion et l'ancrage plus solide dans le milieu sont même susceptibles de donner lieu à des motivations différentes à l'égard de la RSE. Et de fait, contrairement à la dynamique présumée d'adoption de la RSE dans la grande entreprise, la plupart des PMEs n'auraient pas adopté des comportements plus socialement responsables parce qu'elles escomptaient des bénéfices économiques de telles actions, mais plutôt parce que les dirigeants croyaient tout simplement que c'était « la bonne chose à faire » (CBSR, 2003: 4).

Ce qui n'empêche cependant pas que des bénéfices économiques découlent effectivement des initiatives de responsabilité sociale; les enquêtes disponibles font davantage état de bénéfices intangibles en termes d'image et de fierté et loyauté des employés (CBSR, 2003), mais les promoteurs de la RSE auprès des PMEs font miroiter les mêmes types de bénéfices économiques que ceux annoncés à la grande entreprise, soit augmentation des ventes, de la productivité, etc. (SMEKEY, 2004: 10). Les bénéfices économiques seraient donc davantage une conséquence heureuse qu'une motivation à la responsabilité sociale, mais une conséquence tout de même suffisamment intéressante pour expliquer que la vaste majorité des PMEs déjà impliquées dans des pratiques de RSE avaient l'intention soit de poursuivre leur engagement (73 %), soit de l'augmenter (14 %) (CEC, 2002: 32).

### **Les obstacles à l'adoption de la RSE dans la PME**

Il ne semble pas y avoir a priori de résistance de nature idéologique à l'adoption de la responsabilité sociale dans la PME, contrairement à ce que trahit le discours d'arrière-garde encore influent dans la grande entreprise à l'effet que la finalité de l'entreprise se limiterait à générer des profits pour les actionnaires et que toute initiative susceptible de nuire à l'atteinte de cet objectif, voire même simplement non motivé par la poursuite de cet objectif, serait à écarter. Au contraire, l'inscription plus intime de la PME dans un environnement social tangible pourrait tout à la fois expliquer et favoriser l'expression de motivations plus éthiques qu'économiques envers la RSE chez les dirigeants de PMEs; les liens de proximité sont généralement plus forts pour la PME que dans la grande entreprise et donc moins susceptibles d'engendrer une rupture entre l'économique et le social. De plus, la structure de propriété typique des PMEs pourrait également faciliter l'adoption de la RSE, dans la mesure où la responsabilité fiduciaire envers les actionnaires se pose avec moins d'acuité dans le cas d'une entreprise où le contrôle et la propriété sont souvent confondus. Les pressions d'un actionnariat dépersonnalisé et avide de rendements à court terme, caractéristique de la grande entreprise publique, sont en effet moins susceptibles de peser sur la PME.

En revanche, les PMEs ne disposent pas des mêmes ressources que la grande entreprise pour initier des pratiques

ques de RSE. De nombreuses sources, aussi bien européennes (CEC, 2003) des pratiques de RSE. De nombreuses sources, aussi bien européennes (CEC, 2003) que nord-américaines (CBSR, 2003), font état d'arguments récurrents de manque de temps et d'argent pour s'engager dans la RSE. D'une part, les gestionnaires de PME seraient typiquement trop absorbés dans les opérations quotidiennes pour s'interroger ou se préoccuper d'attentes sociales qui ne sont pas clairement exprimées. D'autre part, la marge de manœuvre financière de la majorité des PMEs serait insuffisante pour absorber le coût d'initiatives majeures de RSE et *a fortiori* pour supporter un système de gestion formel de monitoring et de reporting de responsabilité sociale. L'absence typique d'activités de veille environnementale et d'interactions structurées avec le réseau des stakeholders ferait également en sorte que les PMEs soient moins conscientes des opportunités et des moyens de s'engager dans la RSE.

Mais plus fondamentalement encore, nous posons l'hypothèse que le « virage RSE », et tout particulièrement la RSE modèle grande entreprise, c'est-à-dire la RSE monitoyée, voire même certifiée, constitue une remise en cause profonde de l'identité et de la spécificité de la PME. Tout comme le passage à la production juste-à-temps (JAT) ou l'inscription dans des réseaux d'échange informatisé de données (EDI), la certification et la divulgation des pratiques de responsabilité sociale implique en effet :

*« la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance... c'est-à-dire des modes de management qui sont où souvent synonymes de perte de spécificité pour la PME »* (Torrès, 1999; 99)

Si, comme le laisse entendre Torrès, on peut alors parler de « phénomènes de dénaturation de la PME », on ne s'étonnera pas des réticences de nombreux dirigeants de PMEs à s'engager dans cette voie. D'autant plus que les exigences de ces pratiques modernes de gestion sont parfois difficilement compatibles entre elles; réconcilier le respect de codes de conduite qui prônent l'adoption de conditions de travail décentes et de rémunération « juste » avec les exigences de prix et de délais de livraison toujours compressés peuvent finir par s'apparenter à la recherche de quadrature du cercle. Bien qu'intuitivement attrayante, la responsabilité sociale n'en demeure donc pas moins un engagement complexe et parfois très exigeant pour une PME.

### Perspectives d'avenir à l'égard de l'adoption de la RSE dans les PMEs

Vraisemblablement, au-delà des motivations personnelles des dirigeants, ce seront éventuellement les pressions ou les risques économiques qui convaincront les PMEs de prendre le «virage RSE». En première ligne, ce sont les exigences croissantes des grandes entreprises, de plus en plus soucieuses de témoigner de leur respect des codes de conduite ou certifications auxquels elles adhèrent qui

vont exiger de leurs partenaires d'affaires, fournisseurs ou distributeurs, de se conformer eux-mêmes à ces codes de RSE. Nous avons déjà observé que la mise en place de mécanismes de monitoring externe et indépendant, qui s'accompagne de plus en plus de pratiques de notation et de divulgation publique de la performance sociale et environnementale des entreprises, provoque un effet de cascade tout au long de la chaîne de valeur. Nous avons également fait allusion aux préoccupations croissantes des investisseurs ou des intermédiaires financiers qui deviennent eux aussi sensibles à la « triple performance », que ce soit pour des motifs éthiques ou simplement en raison des risques réputationnels et donc financiers accrus pour les entreprises dont les comportements sont socialement ou environnementalement douteux. Quelque 13 % des fonds transigés sur les marchés financiers américains le sont déjà dans le cadre du respect de divers critères de responsabilité sociale et bien que la part de marché de l'investissement socialement responsable y soit beaucoup plus faible qu'aux États-Unis, la tendance est à la hausse dans tous les pays de l'OCDE (SRI-in-Progress, 2004). L'accès au marché financier, souvent source de vulnérabilité pour les PMEs, dépendra lui aussi de plus en plus de la « note de RSE » de l'entreprise. Et finalement, toujours dans le cadre des pressions de marché, les PMEs doivent également prendre acte de la réticence croissante de certains consommateurs à acheter des produits fabriqués dans des conditions socialement irresponsables. Quelque 25 % des Européens prétendent que l'image sociale de l'entreprise constitue pour eux un facteur important de décision d'achat (CEC, 2002: 12); 17 % des consommateurs britanniques affirment même avoir déjà boycotté les produits d'une entreprise pour des raisons éthiques. Le filet se resserre donc autour progressivement autour des PMEs : partenaires d'affaires, prêteurs et investisseurs, et enfin consommateurs se préoccupent de plus en plus de responsabilité des entreprises. Les PMEs seraient sans doute bien avisées d'en faire autant.

Les enquêtes de terrain récentes, comme celle de Canadian Business for Social Responsibility, rapportent malheureusement que :

*« Les petites entreprises qui ont débuté avec des opérations traditionnelles et implanté la RSE par la suite ont reçu très peu de support (moral, financier, commercial ou technique) lors de cette transition. La plupart des PMEs se sont appuyées sur des partenaires d'affaires, leur réseau informel ou la recherche internet pour faire leur apprentissage de la RSE »* (CBSR, 2003 : 13; notre traduction).

Cette situation évoluera vraisemblablement rapidement maintenant que l'attention et l'intérêt de nombreux partenaires des PMEs paraissent éveillés; gouvernements, associations d'affaires et même

grandes entreprises partenaires sont à mettre en place des services conseil et d'accompagnement adaptés à la PME. Par exemple, le *Canadian Business for Social Responsibility* travaille présentement à la création d'un guide d'autoévaluation des pratiques de RSE en petite et moyenne entreprise et au développement d'une « boîte d'outils de gestion » de la RSE dans la PME (CBSR, 2003: 16).

Mais l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale n'est pas seulement un problème d'instrumentalité; il ne suffit pas que les moyens deviennent disponibles pour que la cause soit entendue. Soit, les pressions de marché semblent pousser inexorablement les PMEs vers une gestion plus transparente des enjeux de responsabilité sociale; mais de quelle responsabilité sociale parle-t-on au juste ? S'agit-il uniquement de la version utilitaire-stratégique qui paraît dominante dans le monde des grandes entreprises ? Ou l'ancrage social de la PME mène-t-il davantage à une pratique de la RSE plus éthique qu'économique ? Le rapport de l'Observatoire européen sur les PMEs note avec justesse qu'il y encore de nombreuses zones d'ombre autour de l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale, notamment quant à la façon dont les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants influencent les pratiques de responsabilité sociale de leur entreprise (CEC, 2002: 52). Le rapport appelle en conséquence à effort pressant de recherche à propos des particularités d'exercice de la RSE dans le contexte de la petite et moyenne entreprise. Un appel semblable avait déjà été lancé à cet effet il y a plus de dix ans, dans le *Journal of Small Business Management* (Kenner, Thompson and Smith, 1991). Il est cependant resté pratiquement sans suites; l'appel de l'Observatoire aura-t-il davantage d'effets ?

La présente édition spéciale d'*Oeconomia Humana* est à cet égard porteuse d'espoir; elle donne à penser que, sans être disparues pour autant, les zones d'ombre commencent à être progressivement éclairées. Les contributions rapportées dans les pages qui suivent s'inscrivent parmi les premières explorations empiriques du territoire de la RSE en PME.

## Bibliographie

- BSR (2003), Business for Social Responsibility; [www.bsr.org](http://www.bsr.org).
- CBC (2000), Conference Board of Canada, *Market Explorers Poll*; [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca).
- CBSR (2003), Canadian Business for Social Responsibility, *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility; A Canadian Small Business Perspective on CSR*, 20 p.
- CCE (2001), Commission des communautés européennes, *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- CEC (2002), Commission of the European Communities; Observatory of European SMEs, *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, no. 4, 66 p.
- JULIEN, P.A., dir. (1993). *Les PME : bilan et perspectives*; Paris, Economica, 352 p.
- KENNER THOMPSON, J. and H. SMITH (1991), « Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, no. 1, pp. 30-44.
- KPMG -CANADA (2000), *Sondage KPMG sur l'éthique*; [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca).
- PRSA-BSR (2003), Public Relations Society - Business for Social Responsibility, *PRSA-BSR CSR Disclosure Study*, Dec.; [www.bsr.org](http://www.bsr.org).
- ROMANO, J. (1995), *La modernisation des PME*; Paris, PUF.
- SMEKEY (2004), *The Business Case for Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises*, 13 p.; [www.smekey.org](http://www.smekey.org).
- SRI-IN-PROGRESS (2004), « ISR en Europe à travers l'étude CSR Europe » et « En Amérique du Nord, l'ISR fait mieux que résister », *Les tendances de l'investissement responsable*, no. 34.
- STARBUTTS, N. (2003), « Can SMEs Do CSR? A Practitioner's View of the Ways SMEs are Able to Manage Reputation Through Corporate Social Responsibility », *Journal of Communication Management*, vol. 7, no. 4, p. 340-347.
- STARK, A. (1993). « What's the Matter with Business Ethics? », *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 38-48.
- TORRÈS, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 9-43.
- TORRÈS, O. (1999), *Les PME*. Paris, Flammarion, 128 p.
- WORLD BANK (2003), *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, oct., 110 p.

## Suggestion de lecture...

L'édition du mois de novembre 2006 de la revue scientifique *Business Process Management Journal* ( Vol. 12 n 6) est consacrée à la responsabilité sociale des entreprises. Ayant pour titre : "Managing Business Processes for Corporate Sustainability", l'édition spéciale vous propose de nombreux articles sur les enjeux actuels en termes de gestion. Pour plus d'information, vous pouvez consulter ce lien Internet : <http://www.emeraldinsight.com/info/journals/bpmj>

## Appels de communication...



L'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM) sera heureuse d'accueillir la XVI<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), qui se tiendra en ses murs du 7 au 9 juin 2007. Cette conférence scientifique sera précédée du séminaire doctoral qui se déroulera à HEC Montréal le 6 juin.

Suivant la tradition de l'AIMS, cet événement prestigieux couvre un très large éventail de thèmes ou d'objets de recherche relevant de la gestion stratégique des organisations. Il rassemble des chercheurs francophones intéressés par les problématiques stratégiques, mais provenant de nombreuses disciplines, dont la stratégie, le management, le comportement organisationnel, les systèmes d'information organisationnels, la finance, la production et la gestion internationale.

### Communications et tables rondes

Les **communications** présentent des résultats de *recherches*, empiriques ou non. Elles apportent une contribution d'ordre théorique, conceptuel, méthodologique ou épistémologique, compte tenu de l'état actuel des connaissances. Quant aux **tables rondes**, elles réunissent des chercheurs (et, parfois, des praticiens) reconnus pour leur expertise dans un domaine particulier. Les intervenants qui en font partie livrent leurs réflexions, idées ou analyses en lien avec l'objet de la table ronde, avant d'en débattre avec l'auditoire.

La date limite pour la soumission d'un projet de communication est le **10 janvier 2007** et celle pour un projet de table ronde le **20 février 2007**. **Aucune** soumission reçue après ces dates ne sera acceptée.

### Séminaire doctoral

Le séminaire doctoral sera organisé conjointement par Linda Rouleau et Bernard Forgues. Il est destiné à aider les doctorant(e)s, inscrit(e)s en 2e ou 3e année de thèse, à progresser dans leur travail de recherche. Les participants auront à présenter et à discuter leur travail de recherche devant un groupe de professeurs membres de l'AIMS.

Ceux et celles souhaitant participer au séminaire, qui aura lieu le 6 juin 2007 à HEC Montréal, sont invités à soumettre, **avant le 23 février 2007**, un document de 4 pages résumant la problématique de la recherche, la méthodologie, les résultats attendus et les difficultés rencontrées ou anticipées.

Pour plus de détails, veuillez consulter le lien Internet suivant : <http://www.aims2007.uqam.ca/>

# La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales

Par Jean-Claude DUPUIS, Naciba HANED, Christian LE BAS  
ESDES - Université catholique de Lyon

La chaire du Management responsable des PME-PMI<sup>1</sup> de l'ESDES, école de management de l'Université catholique de Lyon, a initié un programme de recherche visant à apprécier l'échelle et à évaluer la diversité des pratiques de type RSE dans le tissu industriel de Rhône-Alpes. Dans ce cadre, une enquête représentative sur un échantillon d'entreprises a été réalisée. Elle sera suivie d'une seconde phase d'étude qualitative devant déboucher sur un guide méthodologique de mise en œuvre de la RSE dans les PME-PMI. On trouvera dans cette note 1) un descriptif de la méthodologie de l'enquête, 2) une première analyse des résultats.

## 1. Enquête RSE/PME de la chaire du Management responsable des PME-PMI (ESDES-UCL) : note méthodologique

Du point de vue méthodologique, cette enquête se caractérise par le fait qu'elle a été réalisée sur la base d'un échantillon représentatif d'entreprises et que le questionnaire a été administré par voie téléphonique. La méthode d'échantillonnage, la structure du questionnaire et son mode d'administration seront successivement présentés.

### 1.1. Plan d'échantillonnage :

*Nous sommes partis de données fournies par l'INSEE. Il y a 254 448 entreprises rhône-alpines<sup>2</sup> ayant une activité marchande industrielle, commerciale ou de services (hors activités financières<sup>3</sup>). Il s'agit d'unités économiques, dont le siège social est situé en Rhône-Alpes, et qui peuvent exercer leurs activités dans un ou plusieurs établissements (situés ou non dans la région). Le classement des unités se fait par champs ICS (Industrie-Commerce-Construction). Nous n'avons retenu que l'industrie au sens large et la construction-BTP (voir annexe 1). La population observée qui sert de base à la construction de l'échantillon, est de ce fait constituée de 9 078 entreprises.*

### 1.2. La méthode d'échantillonnage :

La méthode d'échantillonnage stratifié<sup>4</sup> a été utilisée. Nous avons ainsi divisé la population en groupes homogènes. Deux modalités constituent la base de la stratification : l'appartenance sectorielle et la taille des entreprises. Pour la première modalité, cinq secteurs d'activités ont été choisis : l'industrie agroalimentaire, l'industrie des biens de consommation, l'industrie des biens d'équipement, l'industrie des biens intermédiaires et la construction (en incluant le BTP). Le code APE 700 clas-

sant les entreprises par secteurs d'activités dans les nomenclatures de l'Insee permet cet échantillonnage en cinq classes. Ensuite, les entreprises ont été classées par taille. Le code Tefen (effectif) permet cette décomposition en quatre classes : les entreprises de 10 à 49 salariés, de 50 à 99, de 100 à 199 salariés, de 200 salariés et plus.

On peut décrire la population qui sert de base de sondage par le tableau à double entrée : appartenance sectorielle/taille (voir annexe 2). Nous avons ensuite procédé à un tirage aléatoire dans chacune des cases de manière à obtenir 500 entreprises à enquêter.

On a *in fine* vérifié que notre échantillon aléatoire ne présentait pas de biais quant à la représentation des départements de la région. La localisation géographique (par départements) de l'ensemble de la population industrielle de Rhône-Alpes et celle de notre échantillon sont proches (voir annexe 3). Nous avons vérifié que les petits départements n'étaient pas sous représentés (ce que nous craignions au démarrage de l'étude).

### 1.3. Le questionnaire (il figure en annexe 4)

Le questionnaire de l'enquête a été construit de façon à mieux connaître le comportement des entreprises en termes de RSE. Nous avons retenu la définition de la RSE maintenant classique, distinguant trois champs de responsabilité : social, sociétal et environnemental. Les grands types de questionnement sont les suivants.

#### a- L'aspect général :

- Détermination de l'engagement volontaire de l'entreprise ;
- Intégration de critères relevant de la RSE dans la stratégie de l'entreprise ;
- Démarche engagée ou pas avec une aide ou non ;
- Bénéfice retiré de la démarche ;
- Freins évoqués.

#### b- L'aspect social :

- Ressources humaines ;
- Diversité en milieu de travail ;
- Considération éthiques.

**c- L'aspect sociétal :**

- Relation avec les clients et fournisseurs ;
- Relation avec la société civile ;
- Ancrage territorial.

**d- L'aspect environnemental :**

- Diminution de consommation de produits nocifs ;
- Démarche de certification ;
- Facteurs déclencheurs de la démarche.

Le questionnaire a été testé de manière à vérifier que les questions étaient bien comprises et que le temps mis pour renseigner le questionnaire était compatible avec un entretien téléphonique.

**1.4. L'enquête**

L'enquête a été réalisée par téléphone.

Dans un premier temps, les entreprises concernées par l'étude ont reçu un courrier le 23 février 2006, leur signalant qu'elles avaient été sélectionnées, et leur présentant le questionnaire. Ces mêmes entreprises ont été ensuite contactées par téléphone à partir du 1<sup>er</sup> mars et jusqu'au 15 mars par cinq étudiantes de l'ESDES. Au total, 500 entreprises ont été contactées téléphoniquement. Le taux de répondants est finalement de 42,8 %<sup>5</sup>, soit 214 entreprises.

Des entreprises ont toutefois renvoyé le questionnaire renseigné par la Poste. Le taux de questionnaires remplis suite à un entretien téléphonique est de 84,6 % (181 questionnaires/entreprises). Le mode de retour observé par fax est de 7,9 %, et s'élève à 7,5 % par courrier. Aucun retour par e-mail n'a été noté, quand bien même des relances par le biais du web aient été effectuées. 28 % des entreprises contactées ont expressément refusé de répondre au questionnaire. Pour 29,2 % des entreprises restantes, les enquêteurs n'ont pas réussi à joindre le bon interlocuteur lors des relances téléphoniques.

Un taux de réponse est 42,8 % est jugé très bon pour ce type d'enquête. Les résultats n'ont pas été redressés compte tenu de la taille de la population répondante, cet exercice n'étant pas réaliste.

**1.5. Comparaisons possibles avec l'enquête IMS**

L'enquête menée par l'IMS sur la perception de la RSE par les dirigeants de PME peut en effet être utilisée à titre de comparaison. 700 dirigeants ont été interrogés par e-mail avec un taux de répondants de 18 %, soit 126 entreprises. La cible de l'enquête était les PME de 20 à 250 salariés, d'autre part les activités de services étaient fortement représentées (60 %), l'industrie beaucoup plus faiblement (29 %). Deux différences entre les enquêtes sont à noter. D'une part l'enquête du la chaire du Management responsable des PME-PMI

(ESDES-UCL) s'appuie sur un sondage fait après tirage aléatoire d'une population d'entreprises industrielles. De ce fait, les résultats sont donc nécessairement plus représentatifs de l'impact réel de la RSE. En second lieu, il se peut qu'il y ait un biais dans l'enquête IMS dû au mode d'administration (messagerie électronique) vers une représentation des activités high-tech. De ce point de vue l'enquête téléphonique du GEMO présente également moins de possibilités de biais.

**2. Premières analyses des résultats de l'enquête RSE/PME<sup>6</sup>**

Nous nous limitons à présenter et à commenter les résultats bruts de l'enquête, des traitements statistiques et des tests économétriques sont en cours.

**2.1. Considérations générales (partie « aspect général » du questionnaire)**

92,5 % des répondants affirment mener des actions dans une perspective de RSE. Ceci est corroboré par le fait que plus de 91,5 % des répondants pensent qu'il est du domaine des managers de se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux. Ces résultats sont en phase avec ceux de l'enquête IMS : dans celle-ci, la question « En tant que dirigeant, vous sentez vous concernés par des préoccupations sociales ou environnementales ? » recevait 92,9 % de réponses positives. Il apparaît donc que la responsabilité sociale et environnementale n'est pas considérée comme quelque chose de hors « business » par les entreprises et qu'elle oriente, imprègne leurs conduites. Ceci étant, ces réponses ressaisissent les réponses de personnes qui répondent en tant que dirigeant/manager et citoyen. Les enquêtes d'opinion ne permettent pas en effet de saisir la logique d'action qui est celle de ces personnes dans leur seul rôle social d'acteur/agent économique. Or c'est celle-ci qui va très souvent les animer dans leur quotidien de dirigeant/manager. Ce type d'enquête ne peut arriver à neutraliser totalement un tel biais (qui est dû à une différence de contexte institutionnel entre celui proposé par l'enquête et celui qui prévaut dans les situations managériales) et aurait donc tendance à surestimer l'orientation sociale et environnementale des comportements économiques.

Les taux de réponses sont beaucoup moins élevés lorsqu'il s'agit de la connaissance des institutions qui aident à mettre en place des démarches RSE (70,4 % des entreprises déclarent ne pas en connaître). Il en va de même pour la connaissance des référentiels qui permettent d'implémenter des démarches RSE (près de 77 % des entreprises ne les connaissent pas). Il n'est donc pas étonnant que dans ces conditions, peu d'entreprises fassent appel à un conseil externe (29,4 %) et que seulement

27,6 % des entreprises (qui ont répondu) ont des pratiques de *reporting* social et environnemental.

L'idée qui domine à ce stade est qu'au-delà des « bonnes intentions » ou d'une vision du management imprégnée d'une vision RSE, *encore peu d'entreprises ont des compétences fortes autour de la problématique RSE*, et peu d'entreprises tendent à codifier leur action dans ce domaine.

S'agissant des avantages ou des apports retirés des actions de type RSE, les phénomènes les plus cités sont : l'adhésion et la motivation des employés (50 % des répondants), les bonnes relations avec l'environnement local (cité par 47,7 % des répondants). Viennent ensuite, dans l'ordre, une meilleure image/fidélité des clients (36,4 %), l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux (34,1 %), les performances économiques améliorées (32,2 %). 20,6 % des répondants n'ont pas détecté de bénéfices (économiques ou sociaux). Il semble donc que les bénéfices retirés relèvent plus des domaines social et sociétal (en l'occurrence, relations avec l'environnement local) et moins du domaine économique *stricto sensu*.

Pour ce qui est des freins à la mise en œuvre, le taux de réponse le plus élevé (63,1 % des répondants) a trait à l'idée que les entreprises « se concentrent sur la pérennité économique de l'entreprise », vient ensuite « le manque de temps » (55,6 % des répondants). Les deux autres modalités ont des scores beaucoup plus faibles.

Deux conclusions : 1) peu (très peu) d'entreprises voient dans la RSE un levier d'amélioration direct des performances économiques de l'entreprise. 2) Beaucoup de managers sont sans doute pris par le management au quotidien. Ils ne semblent pas capables de libérer du « temps » pour intégrer pleinement les activités RSE à leur vision du développement de l'entreprise.

## **2.2. L'engagement social**

Les deux tiers des répondants affirment avoir mené des actions visant à améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise. 80,2 % considèrent que les considérations éthiques sont importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il est à noter que ce pourcentage est un peu inférieur à 92,5 %, c'est-à-dire à la proportion d'entreprises qui ont le sentiment de mener des actions dans une perspective de RSE. Il y a ainsi un « décalage » entre les visions de l'éthique et celle de la RSE : l'éthique semblerait associée plutôt à des décisions fondées sur un jugement en valeur (orientées vers la recherche du bien en tant que tel) alors que la RSE, plutôt à un jugement en finalité (décisions orientées par leurs impacts, leurs effets). La diversité des personnels en milieu de travail (question 11) ne fait pas l'objet d'un engagement fort,

tout juste majoritaire (55,8 % des répondants).

## **2.3. L'engagement sociétal**

En général les entreprises font confiance à leurs fournisseurs et/ou sous-traitants pour ce qui est de l'application de la réglementation (78,3 %), peu ont construit un partenariat codifié avec eux (34,8 %), encore moins ont proposé une charte d'éthique d'achat (12,7 %). À la question de l'intégration de critères non économiques (sociaux et environnementaux) dans la sélection des fournisseurs (question 13) une petite majorité (54,1 %) répondent par l'affirmative. On en retire l'idée que l'engagement envers les parties prenantes externes est moins dense, ou moins fort, que l'engagement « social », c'est-à-dire avec les salariés internes à l'entreprise.

S'agissant des relations avec la société civile, beaucoup d'entreprises entretiennent des relations avec celle-ci. Ceci étant, ces relations sont essentiellement tournées vers des activités non liées à celles de l'entreprise (pratiques de type « sponsoring »), autrement dit, elles sont peu tournées sur l'entreprise. Une minorité mais assez forte (40,7 %), n'a aucune relation avec la société civile.

Le développement local (question 15) est une préoccupation des deux tiers des entreprises répondantes (67 %) mais une forte minorité (33 %) ne s'en préoccupe pas. Comparé aux 92,5 % des répondants qui affirment inscrire leurs actions dans une perspective RSE, cela semble confirmer le fait que les entreprises s'intéressent moins aux actions produisant des effets induits aux retombées économiques plus incertaines pour elles et/ou plus éloignées dans le temps (alors qu'elles manquent de « temps »).

## **2.4. L'engagement environnemental**

Plus de 71 % des entreprises ont des préoccupations de protection de l'environnement intégrées dans la stratégie de l'entreprise. 80,4 % des entreprises ont cherché à réduire leurs consommations d'énergie et leurs émissions de produits nocifs (question 17). Mais très peu d'entreprises sont certifiées en matière environnementale (16,4 %). Les facteurs déclencheurs d'une action en faveur de l'environnement renvoient pour une majorité écrasante d'entreprises aux valeurs personnelles du dirigeant. Une meilleure image de l'entreprise est également un facteur important (46,7 % des répondants) comme l'anticipation des changements de la réglementation. L'idée que la protection de l'environnement puisse être considérée comme relevant d'une stratégie de différenciation face à la concurrence ne convainc que 21,5 % des entreprises.

## **Conclusion**

Deux résultats émergent à ce stade des traitements des données. D'une part, les entreprises de la région ont semble-t-il, une conception de leurs actions qui

s'inscrit pour une très forte majorité dans une démarche de Responsabilité sociale. D'autre part, les réponses mettent en évidence que les entreprises apparaissent plus sensibles aux dimensions environnementale (contrainte réglementaire, pression de la société, changement de valeurs) et sociale (salariés) qu'à la dimension sociétale.

Deux remarques conclusives.

On peut s'interroger sur la pertinence des réponses, et notamment si les taux de réponses affirmatives ne sont pas trop élevés pour les deux premières questions. Dans ce type d'enquête, et pour ce type de sujet, les personnes interrogées peuvent avoir tendance à répondre en tant que dirigeant et citoyen, en tenant compte des deux rôles sociaux. Il est difficile de neutraliser cela, de manière à ce qu'ils ne répondent qu'en tant qu'acteurs économiques. De ce fait, les réponses surestiment les comportements économiques des agents interrogés. Cela doit encore être plus vrai pour les PME où la différence sphère professionnelle/sphère privée est moins tranchée.

Les pratiques de type RSE visent des effets économiques mais ceux-ci ne sont pas directs, ils passent souvent par

des effets sur les salariés (lien performance sociale/ performance économique), ou par des effets sociétaux (communauté locale). Il est clair qu'ils ne se font sentir qu'à moyen/long terme. Or la contrainte temporelle est encore plus forte pour les PME. Autrement dit, les réponses mettent en évidence que les entreprises en restent à des actions qui peuvent avoir un impact économique sur leurs performances de court/moyen terme ; elles montrent que les actions générant des effets induits sans retombées à court/moyen terme pour l'entreprise sont moins développées.

<sup>1</sup>Qui bénéficie du soutien du CIC-Lyonnaise de banque, M. Philippe Foriel-Destezet et Hélène Financière.

<sup>2</sup>Source : INSEE SIRENE, champ ICS, 1/1/2003.

<sup>3</sup>Les activités financières ne sont pas prises en compte en raison de la difficulté à isoler les unités économiques actives.

<sup>4</sup>A. M. Dussaix, J. M. Grobras, *Traitements statistiques des enquêtes*, Dunod, 1994.

<sup>5</sup>Le taux pour l'enquête menée par l'IMS était de 18 %, enquête réalisée en collaboration avec l'AFNOR, le CIRIDD, le CJD, le CJDES et NOVETHIC au cours de la deuxième quinzaine de novembre 2005. Cf. point 1.5.

<sup>6</sup>Les résultats figurent en annexe.



**Des outils pour AGIR**  
**Rendez-vous international**  
**sur les applications du développement durable**

Du 18 au 20 juin 2007, Sherbrooke, Québec, Canada

## APPEL AUX CONFÉRENCIERS

**Vous souhaitez partager votre expérience, vos projets, vos outils ou vos recherches appliquées en termes de développement durable? Ne manquez pas le Rendez-vous!**

L'Université de Sherbrooke et ses partenaires ont le plaisir de vous convier au Rendez-vous international sur les applications du développement durable, qui se tiendra à Sherbrooke du 18 au 20 juin 2007 (Québec, Canada).

Pour plus d'information, consultez le: [www.usherbrooke.ca/rvdd](http://www.usherbrooke.ca/rvdd)  
ou contactez Mélanie Mc Donald au 1-819-821-8000 poste 65163,  
[rvdd@usherbrooke.ca](mailto:rvdd@usherbrooke.ca)

## L'initiation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise<sup>1</sup>

Par Jean-Marie Courrent

Maître de conférences en Sciences de Gestion ; GEREM, Université de Perpignan *Via Domitia* ;  
ERFI, Université Montpellier-1

La réflexion récurrente sur le rôle social de l'entreprise porte de plus en plus sur les organisations de petite dimension, bien que la plupart des travaux aient été consacrés, jusqu'à présent, aux grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2004).

L'approche managériale de la PE conduit à interroger les pratiques des dirigeants. L'âge de l'entreprise peut, évidemment, être retenu comme un facteur de contingence pertinent pour analyser ces pratiques : une (très) jeune entreprise est sans doute confrontée à des problèmes spécifiques (fragilité financière, incertitude opérationnelle,...) (Sammut, 2000) qui peuvent induire des comportements managériaux différents, en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), de ceux d'une organisation plus ancienne. Mais la question de la responsabilité sociale de la PE peut également être posée hors du contexte particulier de la création et du démarrage.

L'intérêt d'une telle interrogation est réel. S'il est vrai que la RSE occupe une place de plus en plus importante dans les médias et les politiques publiques, que se développent les colloques (ADERSE<sup>2</sup>, RIODD<sup>3</sup>...) et formations, cette sensibilisation et ces orientations ne semblent pas encore suffisantes pour constituer un guide d'action opérationnel pour les PME (Starbutts, 2003).

La raison essentielle en est sans doute la complexité de la notion de responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises, définie souvent, par référence au Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (18 juillet 2001), comme « l'intégration volontaire<sup>4</sup> des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ». En ce sens, la RSE est une dimension de l'éthique en gestion. Elle relève, en effet, de la dimension morale de l'action en portant l'interrogation sur le sens du bien-agir : la décision n'est pas évaluée uniquement en termes de performances (d'efficacité ou d'efficience), mais également sous l'angle du jugement de valeur et donc du sens de l'action. Elle dé-

passe, en outre, le niveau théorique du principe moral (qui vise à satisfaire ou préserver l'intérêt d'autrui<sup>5</sup>) en faisant référence explicitement à l'approche pragmatique par les *stakeholders*, les parties prenantes ou dépositaires d'enjeux (Goodpaster, 1991) largement utilisée dans les travaux sur l'éthique en gestion (Mercier, 1999). L'éthique, application personnelle et circonstancielle du principe moral, est ainsi la représentation que l'on se fait de la hiérarchie des intérêts des parties prenantes à la décision, considérés sous l'angle de leur légitimité (Courrent, 1998). La RSE n'est donc qu'une forme de l'éthique d'entreprise qui priviliegié « les préoccupations sociales et écologiques » en « investi[ssant] dans le capital humain et l'environnement ».

S'intéresser aux pratiques des PE en la matière, conduit alors à s'interroger sur la façon dont leurs dirigeants s'y prennent pour dépasser la complexité des enjeux moraux au moment de la prise de décision. Quelle(s) logique(s) préside(nt), en définitive, aux orientations choisies ?

Une première réponse peut être tentée par l'observation de leurs attitudes. Elle sera discutée, dans un second temps, pour essayer d'en faire émerger quelques causes essentielles.

### **1- Une apparente diversité des attitudes en matière de RSE :**

La compréhension des conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les petites organisations passe sinon par l'observation des comportements, du moins par celle des attitudes de leurs dirigeants.

L'enquête qui a été diligentée (en Languedoc-Roussillon, auprès des dirigeants de 194 entreprises de moins de 50 salariés, appartenant à tous les secteurs d'activités), destinée à repérer leurs attitudes en matière d'éthique *lato sensu*, a permis par là même de collecter des informations sur leur représentation de la RSE, d'une part grâce à des questions portant spécifiquement sur la dimension sociétale de leur éthique, mais encore parce que les logiques d'actions éthiques générales expliquent en particulier les représentations propres au champ-

d'application plus restrictif que constitue la RSE.

La complexité des enjeux de RSE conduit logiquement à des attitudes complémentaires :

- Ignorer largement cette dimension de l'action, car l'on ne sait pas comment l'intégrer concrètement dans la décision ;
- Trouver parallèlement des règles d'actions simples.

### **1.1- D'une faible sensibilité à l'égard de la collectivité...:**

Lorsque l'on demande aux dirigeants de PE d'établir une hiérarchie générale de leurs partenaires (clients, salariés, fournisseurs, commune, autres collectivités locales, Etat), en fonction de l'attention qu'ils trouvent légitime d'apporter à leurs intérêts, la collectivité semble moins bénéficier des prévenances du dirigeant de petite entreprise que les autres (Courrent et Torrès, 2005). Cinq items ont été utilisés pour repérer prioritairement les relations avec la société.

Le premier, qui traite de la fraude fiscale, concerne plutôt les relations avec l'Etat (tableau 1). Les attitudes exprimées sont régulièrement réparties sur l'échelle de mesure : 35% des répondants approuvent la petite fraude fiscale et 39% la condamnent. Le score moyen est proche de la valeur centrale (3,02). Il y aurait donc une telle diversité dans les attitudes qu'aucune tendance générale ne se dessine.

Le deuxième item met en jeu quant à lui les collectivités locales : les dirigeants de petites entreprises estiment normal à 51% (contre 35%) d'essayer de contourner les règles d'attribution des marchés publics locaux en faisant jouer leurs relations auprès des élus (tableau 2).

Les trois derniers items correspondent *stricto sensu* à de la "corporate social responsibility" ou de la de la "corporate social responsiveness".

Les répondants estiment à 71% que les entreprises ont une responsabilité en matière de pollution et que cette responsabilité n'est pas levée par la prise en compte des richesses créées par l'acte de production. Il y aurait donc une très forte sensibilité au problème de la pollution.

En revanche, concernant la responsabilité des petites entreprises en matière de création d'emplois, on note une forte indécision des dirigeants. Si 32% des répondants sont d'accord avec la proposition, 37% lui sont hostiles et 31% ne savent que penser.

Enfin, une majorité nette de dirigeants (43%) estime qu'il n'est pas du devoir des petites entreprises de faire des dons à des organisations caritatives (contre 22% qui y sont favorables). Il est à noter que 36% d'individus n'arrivent pas à se déterminer, ce qui

conduit à penser qu'ils ne sont pas habitués à faire de tels dons.

Malgré une diversité certaine des réponses obtenues pour ces différentes vignettes (le test du chi-deux ne fait d'ailleurs apparaître aucune dépendance significative entre les items), une sensibilité assez faible des dirigeants à l'égard de la collectivité semble se confirmer : sur les cinq items étudiés, seul le problème de la pollution a semblé préoccuper les répondants.

Au-delà de la faible sensibilité à l'égard de la collectivité, il semblerait ainsi que les dirigeants de PE aient une conception étroite de la RSE : la minoration du résultat et les jeux de relations en vue d'obtenir des marchés publics, tout en ayant une dimension morale certaine, renvoient d'abord à la légalité ; les dons faits à des associations caritatives relèvent du « hors business » ; enfin, en matière d'emploi, on peut considérer que la responsabilité est plus d'ordre qualitatif que quantitatif.

### **1.2– À des attitudes d'imitation**

Au-delà des formes que prend la conception des la RSE, il est intéressant d'essayer de cerner les logiques d'action.

A la question "Pour vous, agir bien en tant que chef d'entreprise, c'est avant tout... ?", les réponses suivantes ont été obtenues :

*Tableau 1: Répartition des dirigeants en fonction de leur conception première du bien-agir*

conception éthique	Nb. cit.	Fréquence
comme les collègues	97	50.0%
religion	13	6.7%
conséquences pour les autres	63	32.5%
principes	11	5.7%
conséquences éco pour l'entr	10	5.2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>194</b>	<b>100.0%</b>

Ces deux résultats semblent fortement liés.

En effet, il existe une causalité logique entre la faible sensibilité à l'égard de la collectivité et l'imitation : par manque de conviction, il est difficile de déterminer clairement l'orientation à donner aux actions. Partant, une solution pratique consiste à imiter les autres (ou ce qu'on croit être la position des autres).

### **2— Quelques éléments d'explication :**

Au-delà de cette première causalité, il est possible de faire émerger d'autres facteurs explicatifs à la fois de la conception de la RSE par les dirigeants de PE et de

leurs logiques d'action.

### **2.1- L'instrumentalisation de la RSE comme explication de la faible sensibilité à la collectivité :**

Une première explication est peut-être à chercher dans la confusion fréquente entre la société et ses représentants : dans le contexte culturel français, la défiance éventuelle ressentie à l'égard des élus (ou simplement le désintérêt) peut être inconsciemment répercutée sur la collectivité. Ainsi, la fraude fiscale et le contournement des règles d'attribution des marchés publics ne sont pas majoritairement condamnés. On notera à ce propos la déconnection chez les répondants, entre illégalité et immoralité. La raison en est probablement la caractère profondément égocentré du jugement éthique. Si l'on se réfère à la « loi proxémique » de Moles et Rohmer (1978), la collectivité est celui des partenaires qui a le degré de proximité psychologique le plus faible pour le dirigeant de PE, ce qui affecte significativement son comportement éthique dans le sens d'un désintérêt à son endroit (Courrent et Torrès, 2005).

A cette première raison vient probablement s'ajouter le fait que la collectivité n'apparaît vraisemblablement pas comme un partenaire très utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Or, il semble que les dirigeants de PE développent une conception instrumentale de l'éthique de gestion. Ils considèrent, en effet, majoritairement (58,8% des réponses), quoique à des degrés divers, que l'éthique est un instrument de gestion en ce sens qu'elle participe à une amélioration de l'image de l'entreprise bénéfique pour l'activité. Etant donné que 17% des répondants ne se prononcent pas, seuls 24,2% d'entre eux voient avant tout dans l'éthique des règles qui occasionnent une contrainte à l'action.

En d'autres termes, on assiste à un primat du jugement de fait sur le jugement de valeur, de la valorisation des décisions (c'est-à-dire de l'attribution consciente subjective d'une valeur, ici économique) sur leur évaluation (qui s'impose à la conscience de l'acteur).

Confirmation en est donnée par les réponses fournies à la question : "Dans les décisions de gestion, faut-il faire passer les impératifs économiques avant ses convictions ou valeurs personnelles ?" 57,7% des répondants estiment ainsi qu'il faut faire souvent, ou toujours, passer les préoccupations économiques avant les préoccupations morales, contre 19,6% qui pensent qu'on ne doit le faire que rarement voire jamais.

Partant, les choix en matière de RSE vont dans le sens de la satisfaction de ceux des partenaires qui semblent les plus importants pour l'entreprise, au détriment de la collectivité. Pour tenter de neutraliser l'amalgame possible entre la collectivité et sa représentation politique, trois propositions ont été faites qui ne mettent pas en jeu d'intermédiaire entre le dirigeant-citoyen et la société. Or, ce désintérêt semble se manifester quel que soit le type d'enjeu social, à l'exception notable des ques-

tions de pollution. Dans la logique de l'instrumentalisation éthique des partenaires, cette exception pourrait bien s'expliquer par la sous-industrialisation importante de la région où l'enquête a été menée, qui expliquerait que la majorité des répondants ne se sentent pas personnellement très concernés par les atteintes à l'environnement.

L'hypothèse d'une influence réelle des préoccupations sociales, telles qu'elles sont véhiculées notamment par les médias, semble ainsi devoir être écartée. Les réponses fournies par les dirigeants de PE conduisent à penser qu'ils ne se sentent pas directement touchés, en tant que responsables de petites entreprises, par les attentes sociales largement exprimées (fraude, corruption, création d'emplois,...). La raison, souvent avancée, en est qu'ils considèrent que leur responsabilité première est d'assurer la survie de leur entreprise (génératrice de richesses), les autres formes de responsabilité ne pouvant être assumées que par les organisations moyennes et grandes (Kenner Thompson et Smith, 1991). En d'autres termes, la faiblesse des moyens, caractéristique de la PE, expliquerait pour partie leurs attitudes en matière de RSE.

### **2.2- La difficulté d'opérationnaliser les principes de RSE à l'origine de l'imitation des pairs :**

Deux arguments viennent étayer le recours à l'imitation des pairs :

- l'inexistence de normes formalisées
- l'intérêt d'éviter une réflexion longue à l'issue incertaine.

### **II n'existe pas de normes spécifiques formalisées :**

Les décisions en PE ne sont que très rarement soumises au filtre de déontologies professionnelles (98% des entreprises n'ont pas de code de conduite écrit).

En effet, la quasi-inexistance de codes internes s'ajoute à une grande rareté des codes interentreprises, mise en évidence par ailleurs (Courrent, 2003). Cette rareté s'explique logiquement par la taille des organisations : une règle commune, explicitement édictée au sein d'un groupe (par exemple d'une profession), résulte d'un accord qu'il est difficile d'obtenir lorsqu'il y a une atomicité des éléments du groupe, atomicité qui rend complexe la négociation de l'accord. On constate ainsi que la mise en place de telles chartes est plutôt le fait d'oligopoles, structurés autour de grandes entreprises qui en sont les initiatrices (code de la vente par correspondance, par exemple). La petite taille des organisations n'est donc pas favorable à l'apparition de ces codes communs.

Doit-on pour autant en conclure que les petites entreprises sont moins aptes que les autres à la manifestation déontologique de la morale ? Plusieurs éléments conduisent à penser plutôt le contraire.

- Tout d'abord, rappelons que les codes inter-entreprises sont généralement axés sur quelques aspects limités des décisions de gestion.
- En effet, l'institution de règles communes d'action répond à des préoccupations économiques plus que morales : il s'agit d'organiser la concurrence en définissant (et condamnant) des comportements jugés non-éthiques car, en définitive, déloyaux. Le contenu du code est fortement dicté d'ailleurs par des critères matériels de faisabilité : les éléments qui le composent sont peu nombreux (pour pouvoir être maîtrisés et connus) ; leur respect doit être facilement vérifiable (pour éviter les comportements déviants) ; et les retombées économiques de sa mise en place doivent être effectives (comme aucune instance de coercition ne permet réellement d'imposer le respect des règles, il est nécessaire de passer par la sanction du marché).

C'est pourquoi ces codes s'attachent généralement presque uniquement aux relations avec les clients (qui jouent le rôle des juges), plus sensibles aux dommages qui peuvent leur être causés qu'aux torts subis par les autres partenaires des entreprises. Limités à quelques aspects particuliers de gestion, ils ne peuvent donc servir de véritable outil global d'évaluation des décisions.

Ainsi, quoiqu'elle vienne s'ajouter à la quasi-inexistance de codes internes en PE, la rareté de l'utilisation de chartes inter-entreprises par ces organisations ne permet en rien de penser que ces dernières ne sont pas adaptées à une approche déontologique de l'éthique (et donc de la RSE). Au contraire, le cadre de la PE est a priori le plus à même pour favoriser le développement de véritables déontologies professionnelles : les déontologies internes. Du fait de la centralisation des décisions, un règlement spécifique, qui serait élaboré par le dirigeant, constituerait bien ses principes éthiques de gestion, guidant réellement, -avec plus ou moins d'efficacité bien entendu-, ses actions.

### **Comment éviter une réflexion longue, coûteuse, à l'issue incertaine :**

Dans la mesure où l'on ne dispose pas d'une batterie de normes spécifiques, élaborées pour répondre aux problèmes éthiques de gestion propres à une entreprise ou à une profession, quelles sont les logiques prédominantes qui sous-tendent les jugements de valeur ?

Malgré l'absence de codes de conduites internes et externes, il apparaît que les dirigeants de petites entreprises manifestent une préférence pour les approches de type déontologique.

L'attitude la plus répandue consiste ainsi à agir comme le font (ou plutôt comme on estime que font) les collègues (50% des réponses) : l'éthique de gestion en PE apparaît d'abord, en termes d'attitudes, comme une éthique d'imitation. Deux types d'explications peuvent être envisagés :

- On peut voir dans cette attitude, en premier lieu, le désir des dirigeants d'éviter les incertitudes d'une évaluation heuristique de leurs décisions, qui les conduirait à préférer une rationalité morale substantive : l'existence d'un modèle préétabli permettrait de limiter les risques d'erreur au moment de la décision. Malgré la faible formalisation des méthodes de gestion en PE, il y aurait alors une demande de formalisation particulière pour les questions éthiques. Cette demande peut toutefois répondre à deux types de préoccupations. Il peut s'agir, bien entendu, d'une préoccupation morale : les acteurs souhaiteraient éviter le risque moral de la décision. On peut s'étonner alors que les scores obtenus par les trois items déontologiques soient si différents. Pourquoi seulement 5,7% des répondants font-ils appel, dans le cadre professionnel, à des principes généraux qu'ils disent appliquer par ailleurs pour leurs activités extra-professionnelles ? Si ces règles dictent leurs comportements hors de l'entreprise, comment se fait-il qu'elles ne constituent pas également une contrainte pour leurs décisions de gestion, dès lors qu'il n'existe pas de codes professionnels spécifiques ? En d'autres termes, pourquoi sur le plan moral s'aligner sur les pratiques d'autrui (50% des réponses), beaucoup plus qu'on n'obéit aux impératifs intégrés par sa propre conscience morale ? Mais, peut-être, ne s'agit-il pas d'une réelle préoccupation morale ?
- Il est possible, en effet, que le choix de s'aligner sur les pratiques "perçues" des collègues réponde à des préoccupations purement économiques. Deux logiques peuvent alors être envisagées.

Il peut s'agir, tout d'abord, d'une attitude réactive du dirigeant qui souhaite limiter les risques économiques. Dans la mesure où l'éthique est généralement coûteuse, au moins dans un premier temps, agir par imitation peut être un moyen de s'aligner sur la concurrence, pour supporter des coûts identiques. De même qu'en l'absence d'une connaissance réelle de leurs coûts de revient, les PE ont souvent tendance à choisir comme politique de tarification un simple alignement sur les prix de vente de leurs concurrents, de même, en l'absence d'une détermination sûre de leur éthique, les dirigeants ont peut-

être tendance à reproduire les pratiques de leur profession.

Il peut s'agir également d'une attitude proactive consistant à procéder par imitation non pas pour limiter les risques économiques, mais parce que l'on cherche à instrumentaliser l'éthique à des fins de performance économique. Adopter une attitude identique à ce que l'on croit être la conception générale du bien-agir peut traduire ainsi la volonté de se faire accepter par la communauté dans laquelle on est inséré, afin d'en tirer un avantage. Le caractère largement instrumental de la démarche éthique et de RSE constaté en PE semble étayer fortement cette conjecture.

#### **Conclusion :**

Si, comme cela a pu être illustré par Loup et Paradas (2005), « la responsabilité sociale n'est pas du seul ressort de la grande entreprise », cette recherche, menée sur quelque 200 petites organisations, montre néanmoins que statistiquement cette dimension demeure une préoccupation marginale chez leurs dirigeants.

La sensibilité aux intérêts de la communauté, en général, est faible, ce qui conduit les acteurs à privilégier l'imitation de leurs pairs, suivant une logique essentiellement économique : imiter les pairs, c'est ne pas faire plus qu'eux dans un domaine jugé coûteux pour l'entreprise. C'est aussi renforcer la légitimité des comportements, par ce que l'on peut qualifier d'auto-légitimation croisée : poser comme principe d'action de se conformer aux pratiques du milieu, -alors même qu'il n'y a pas de formalisation des règles axiologiques-, c'est fonder l'évaluation des actions sur la méthode de décision et non sur le contenu de la décision. Cela permet, en outre, de repousser l'idée d'une réflexion individuelle ou collective sur cette question.

<sup>1</sup>Cet article est une version condensée d'un article publié dans la *Revue de l'Economie Méridionale* (vol. 53, n°211, 3/2005, 271-288).

<sup>2</sup>Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

<sup>3</sup>Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable.

<sup>4</sup>Le caractère volontaire de la prise en compte de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise est matière à discussion. Nous n'évoquerons pas ce débat ici.

<sup>5</sup>Voir, par exemple, l'analyse que fait Lipovetsky des relations entre altruisme et moralité (Lipovetsky, 1992)

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- CAPRON, M. ; QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- COURRENT, J.-M. (1998), *Ethique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises*, thèse de doctorat, Université Montpellier-1.
- COURRENT, J.-M. (2003), « Éthique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, 139-152.
- COURRENT, J.-M. ; TORRES, O. (2005), « A Proxemic Approach to Small Business : the Case of Business Ethics », *International Council for Small Business (ICSB) Conference*, Washington, June 15-18.
- GOODPASTER, K.E. (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, 1, janvier.
- KENNER THOMPSON, j. ; SMITH, H. (1991), « Social Responsibility and Small Business : Suggestions for Research », *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 30-44.
- LAPOINTE, A. ; GENDRON, C. (2004) « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », *7<sup>ème</sup> CIFPME*, Montpellier, 27-29 octobre.
- LIPOVETSKY, G. (1992), *Le crépuscule du devoir : l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Gallimard, Paris.
- LOUP, S. ; PARADAS, A. (2005), « Le dirigeant de petite entreprise peut-il développer plus de responsabilité sociale par le biais des actions collectives ? Application à un artisan d'art », *Revue d'Economie Méridionale*, 211, septembre.
- MERCIER, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris.
- MOLES, A. ; ROHMER, E. (1978), *Psychologie de l'espace*, 2<sup>ème</sup> éd., Casterman, Paris.
- SAMMUT, S. (2000), *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.
- STARBUTTS, N. (2003), « Can SMEs Do CSR ? A Practitioner's View of the Ways SMEs Are Able to Manage Reputation Through Corporate Social Responsibility », *Journal of Communication Management*, 7(4), 340-347.

## **Suggestion pour vos achat de Noël ...**

**CONSULTEZ LE SITE INTERNET ETHIQUETTE.CA POUR OBTENIR DES IDÉES CADEAUX AYANT ÉTÉ FABRIQUÉS DANS LE RESPECT DES TRAVAILLEURS ET DE LA PLANÈTE. SOYONS DES CONSOMMATEURS RESPONSABLES!**

# Appel de communication ...

## Une invitation

L'Acfas invite la communauté scientifique à lui soumettre des propositions de communications libres, de colloques scientifiques ou d'activités spéciales en parallèle au programme scientifique à l'occasion de son 75<sup>e</sup> Congrès, qui se tiendra à l'Université du Québec à Trois-Rivières, du 7 au 11 mai 2007.

*Soyez présents au plus grand rassemblement multidisciplinaire scientifique francophone!*

*Le congrès de l'Acfas, c'est le grand rassemblement du savoir sous toutes ses facettes.  
Les membres de la communauté scientifique peuvent y participer de trois manières.*

## 1. Les communications libres

Nous vous invitons à proposer une communication sur un thème de votre choix dans le cadre de notre programme de communications libres par discipline. Conçues pour présenter les résultats d'une recherche menée seul ou en équipe, les sessions de communications libres permettent aux chercheurs de comparer leurs idées et leurs résultats avec ceux d'autres spécialistes de leur discipline.

Toutes les propositions de communications libres sont soumises à un comité d'évaluation rigoureux, qui assure la qualité du programme.

## 2. Les colloques scientifiques

Les colloques scientifiques permettent de présenter différents travaux de recherche sur un sujet donné, ou d'en faire connaître des applications bien précises. Ils stimulent la rencontre de chercheurs et de chercheuses, de praticiens et de praticiennes de tous les domaines, favorisant ainsi le transfert des connaissances. Ils constituent des lieux de débat et de discussion précieux, tout en offrant des occasions privilégiées de créer de nouveaux partenariats.

L'Acfas et l'Université du Québec à Trois-Rivières vous offriront un encadrement logistique, technique et promotionnel pour l'organisation de vos colloques. Au cours de ce 75<sup>e</sup> Congrès, votre réseau bénéficiera d'une visibilité incomparable.

Chaque proposition de colloque scientifique sera évaluée par le comité scientifique de l'Université du Québec à Trois-Rivières.



## 3. Les activités spéciales en parallèle du programme scientifique

Pour marquer son 75<sup>e</sup> Congrès, l'Acfas innove. Elle attend vos propositions d'activités parallèles, qui s'ajoutent au programme scientifique régulier et qui ont pour but d'explorer différentes facettes de la réalité de la recherche et de la science. Qu'il s'agisse du rôle du chercheur dans la société, des liens entre les politiques publiques et la recherche, de la valorisation de la science ou de l'éthique en recherche, proposez-nous vos colloques, forums, ateliers, tables rondes, expositions ou toute autre activité qui permettront d'alimenter la réflexion sur le monde des sciences, du savoir et de la recherche dans notre société.

Ces propositions d'activités spéciales en parallèle du programme scientifique seront soumises à un comité de l'Acfas, qui en retiendra un nombre limité.

## Programmes d'aide financière

L'Acfas, en collaboration avec de nombreux partenaires, offre plusieurs programmes d'aide financière aux organisateurs de colloques, dont notre programme d'aide aux conférenciers étrangers et nos programmes de financement des colloques multidisciplinaires. Consultez notre site Web pour plus de détail sur nos programmes d'aide financière destinés aux organisateurs de colloques.

## Dates limites

Dépôt des propositions de communications libres :

**8 janvier 2007**

Dépôt des propositions de colloques scientifiques et d'activités spéciales :

**3 novembre 2006**



Les détails et règlements sur les appels de propositions seront accessibles dès le 1<sup>er</sup> septembre 2006 sur le site du 75<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas à [www.acfas.ca/congres](http://www.acfas.ca/congres)

# La RSE est-elle transmissible à la PME ? La politique « d'achats responsables » des grands groupes industriels constitue-t-elle un levier de diffusion de la RSE ?

Par Françoise Quairel  
*Maître de Conférences, CREFIGE- Université Paris-Dauphine*

Au cours des vingt dernières années, les grands groupes industriels ont développé des stratégies de recen-trage sur leur métier principal avec un recours croissant à l'externalisation ou à la sous-traitance de nombreuses activités. Selon les secteurs, les achats représentent de 50 à 70% de la valeur des produits commercialisés par les groupes industriels. Les PME, fournisseurs de ces grands groupes sont de plus en plus intégrées au pilotage de leurs chaînes de valeur.

Les objectifs économiques de ces stratégies d'externalisation, visant à réintégrer des logiques de marchés et des réductions de coûts ont entraîné une sortie appa-rente du périmètre de responsabilité juridique des im-pacts environnementaux et sociaux négatifs générés par l'activité de la grande entreprise et son report sur les PME fournisseurs. Mais ces pratiques ont été dénoncées comme irresponsables par les acteurs de la société civile (Nike pour les conditions de travail chez ses sous-traitants, Home Dépôt pour ses approvisionnements en bois tropicaux, Total pour son choix d'un transporteur maritime non fiable (Erika)...); ces mouvements ont été de puissants leviers pour l'introduction de critères de RSE dans les chaînes d'approvisionnement ; si l'at-tention s'est concentrée sur certains secteurs sensibles (textiles) ou sur des entreprises s'adressant directe-ment aux consommateurs (grande distribution) pour leur chaîne d'approvisionnement dans les pays du Sud, cela a cependant contribué étendre le périmètre de RSE et à inclure dans son champ la gestion de la relation fournisseur, les pratiques d'achats responsables. Tous les référentiels relatifs à la RSE, internationaux, natio-naux, sectoriels... donnent une place clé à gestion respon-sable de la chaîne d'approvisionnement et au rôle moteur que doivent avoir les grandes entreprises dans cette diffusion et ce, indépendamment du pays ou du secteur du fournisseur. Dans ce contexte, les grands groupes « pro-actifs » mettent en place des dispositifs pour intégrer des objectifs de qualité sociale et environnementale dans leurs achats (nature du bien acheté) ou dans le choix et la gestion de leur relation avec leurs fournisseurs. Dans quelle mesure ces dispositifs ont-ils une influence sur les PME fournisseurs ou sous-traitants ? Permettent-ils une diffusion des pratiques de RSE chez les PME que nombre d'acteurs institutionnels (chambre de commerce, régions, organismes de normalisation...) invitent à entrer dans le mouvement de la RSE compte tenu de leur importance dans le tissu économique. Quels sont, pour les PME, les enjeux

et les limites de ces nouvelles pratiques ?

Afin de répondre à cette question, nous nous propo-sons d'analyser la relation fournisseur GE-PME d'une part, du point de vue des grandes entreprises pro-actives, de la représentation de leur responsa-bilité et des dispositifs de contrôle qu'elles mettent en œuvre (partie 1) et d'autre part, du point de vue des PME : l'introduction de ces nouveaux critè-res constitue-t-elle une incitation pour faire évo-luer leurs stratégies vers une amélioration de la qualité sociale et environnementale ? S'agit-il d'un facteur de progrès, de nouvelles opportunités ou bien s'agit-il de contraintes supplémentaires, d'une injonction contradictoire avec les exigences écono-miques des acheteurs ? (partie 2).

Notre travail repose d'une part, sur l'étude des prin-cipaux textes internationaux, des discours institu-tionnels de grands groupes industriels et des diffé-rents référentiels normatifs, et d'autre part sur une enquête qualitative auprès des responsables achats et développement durable de grands groupes indus-triels français et auprès de vingt deux PME dont certaines sont les fournisseurs de ces groupes. Les stratégies achat comportent deux volets : le volet « produit ou service acheté » et le volet gestion de la relation fournisseur ; bien que ces deux domaines ne soient pas indépendants, nous avons centré notre étude sur la gestion de la relation fournisseur.

## Partie 1 : Le rôle des grandes entreprises clientes dans la diffusion de la RSE auprès des PME : entre vision messianique et défensive

L'étude des textes de références internationaux, européens ou français d'une part et d'autre part des publications issues des groupements d'entreprises nous a permis de dégager deux représentations (Quairel, 2006) de la RSE dans la gestion de la rela-tion PME fournisseur : une vision « messianique » qui confie à la grande entreprise la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses sous-traitants et fournisseurs, et une vision « défensive » qui consiste à établir des conditions contractuelles pour se protéger des risques liés aux pratiques de four-nisseurs non conformes aux valeurs socialement

acceptables.

### **1.1. La vision « messianique »**

L'approche « messianique » est celle des grands organismes comme l'ONU (Pacte Mondial)<sup>1</sup> et l'OCDE<sup>2</sup>. En France, le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE demande aux entreprises de publier dans leur rapport de gestion : « *l'importance de la sous-traitance et façon dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et manière dont elle s'assure du respect par ses filiales du respect des conventions de l'OIT* ». La responsabilité sur laquelle l'entreprise doit rapporter auprès de ses parties prenantes comprend donc cette mission de promotion des conventions de l'OIT. Si ce point a été l'un des plus mal renseignés dans les rapports (ORSE, 2003), on peut cependant penser que l'obligation de rendre des comptes est l'un des leviers qui pousse les entreprises à formaliser leurs pratiques dans ce domaine. Ces organismes demandent aux grandes entreprises d'être exemplaires et d'être des agents pour aider les PME à intégrer la RSE dans leur stratégie.

La vision messianique s'inscrit dans un cercle vertueux : augmenter la qualité sociale et environnementale des fournisseurs confère un avantage économique à l'entreprise et inversement il y a un risque important à ne pas être vigilants sur les pratiques des fournisseurs. Outre les codes de conduite, les dispositifs mis en avant dans cette perspective, formation, assistance et conseil, reposent sur une relation suivie, un dialogue et une coopération qui permettrait d'entrer dans une forme de réseau. Si le *business case*, c'est-à-dire des avantages économiques liés à la qualité du fournisseur, au potentiel d'innovation partagé ... reste la condition sous jacente de l'inscription de la grande entreprise dans cette mission de diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement, sa mise en œuvre est complexe et implique, en terme managérial, que la qualité de la relation soit pilotée par d'autres critères que les seuls prix du marché à court terme. Le terme de « partenariat » est celui qui revient le plus souvent dans les discours.

### **1.2. La vision « défensive »**

La vision « défensive » se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes, et où la responsabilité du donneur d'ordre est mise en cause. La dénonciation, relayée par les médias, des pratiques contraires aux valeurs acceptables par la société, fait courir un risque important à la réputation de l'entreprise. Le risque de réputation lié à la chaîne d'approvisionnement est d'autant plus fort que les conditions de la production sont difficilement maîtrisables : les intervenants sont nombreux, dans des pays où les législations sont faibles et mal appliquées et où les conditions économiques et sociales sont mauvaises et où la vigilance des ONG est forte (Roberts, 2003); tel est notamment le cas des industries de la confection ou de la chaussure

de sport.

Les codes de conduites ou autres chartes d'achat deviennent alors des outils du « *risk-management* » ; ils constituent, pour les tiers, l'affichage des conditions sociales et environnementales à la sélection des fournisseurs et sont censés donner l'assurance de leur comportement socialement responsable. Les fournisseurs sont alors classés selon le niveau de risque probable et d'autant plus contrôlés que cette probabilité est forte. Les critères de agences de notation extra-financières se situent en grande partie dans cette vision : « *Les investisseurs et les parties prenantes sont de plus en plus concernés par les risques potentiels liés à la chaîne d'approvisionnement*<sup>3</sup> » ; en conséquence, les critères retenus pour évaluer les performances dans ce domaine sont relatifs à l'existence et à la vérification de l'application de code de conduites basés sur les conventions de l'OIT, avec une analyse d'autant plus approfondie que le produit, le pays où le marché où opère le fournisseur est risqué. Dans le domaine environnemental, l'exigence, chez les fournisseurs, de système de management environnemental et de certifications ISO14000 apparaît comme une garantie de l'entreprise contre les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises que nous avons étudiées, lorsqu'elles sortent du discours pour mettre effectivement en œuvre des pratiques RSE, s'inscrivent dans une logique « défensive » ; en effet, avec la gestion des fournisseurs et des achats, la RSE est introduite au cœur des stratégies économiques ; elle n'intervient plus en périphérie, mais touche les activités clés ; elle ne peut que s'inscrire dans des objectifs économiques tout en se réclamant d'une perspective gagnant-gagnant.

Dans cette logique, les grandes entreprises utilisent leur pouvoir économique pour s'arroger un droit d'ingérence et imposer à certaines catégories de fournisseurs des conditions formelles de RSE, notamment pour la partie des achats correspondants à des décisions centralisées (supérieure à 50% des achats). Les entreprises étudiées imposent, à tout ou partie de leurs fournisseurs et sous traitants, de s'engager contractuellement à respecter un code de conduite spécifique ou sectoriel, sur un accord cadre international défini avec les syndicats (EDF et Renault). L'information détenue sur les fournisseurs est, en général, assez exhaustive au niveau technique et financier, est complétée par des questionnaires sur les pratiques et performances sociales et environnementales, ce qui, aux dires de nos interlocuteurs, perturbe souvent les fournisseurs qui doivent les remplir. Les informations sont recueillies par les acheteurs correspondants habituels des fournisseurs, et elles donnent lieu à un diagnostic, voire une notation au vu des critères retenus. Les insuffisances sont signalées au fournisseur qui doit

y remédier et l'acheteur est en charge de l'assister. En cas de manquement sur des points incontournables, la cessation de la relation commerciale est toujours évoquée, mais plus comme une dissuasion. En fait, le respect de critères RSE est imposé avec plus ou moins de rigueur selon le type de fournisseur et de risque qui lui est attaché. Ces méthodologies d'évaluation des performances RSE devraient être utilisées pour référencer de nouveaux fournisseurs, pour les choisir dans des appels d'offre qui ne seraient plus au moins disant, mais d'une part, elles sont encore incertaines, d'autre part, pour les entreprises françaises étudiées, elles ne sont appliquées pour l'instant qu'à titre expérimental sur certains fournisseurs.

Formellement ces codes de conduites s'adressent aux fournisseurs de premier rang et demandent à ces fournisseurs de répercuter ces pratiques ceux du deuxième ou troisième rang. De plus la réorganisation des chaînes d'approvisionnement conduit souvent les entreprises à regrouper leurs achats et à diminuer le nombre des fournisseurs et sous-traitants ; en s'adressant à des fournisseurs de plus grande taille, le contact direct avec la PME est rompu, la pression sur les prix est accentuée et les critères non économiques marginalisés (ORSE, 2003).

Ainsi, on assiste à un report sur les fournisseurs PME de l'obligation de RSE avec des clauses contraignantes qui peuvent aller jusqu'à la rupture de la relation commerciale en cas de manquement aux critères requis. En général, cette logique d'exclusion n'intervient qu'après une négociation avec le fournisseur afin d'obtenir une correction des manquements : la construction de barrières de dissuasion n'exclut pas la diplomatie !

### **Partie 2 : La pression des clients ou donneurs d'ordre : opportunité ou contrainte à la diffusion de la RSE chez les PME ?**

De nombreuses enquêtes montrent que plus de 90% des petits ou moyens entrepreneurs se sentent concernés par les préoccupations environnementales et sociales (Dupuis, 2006) ; ils affirment mener des actions dans une perspective de RSE, notamment dans des activités « socialement responsables externes ». Mais ces activités, en direction des communautés où les PME sont implantées sont le plus souvent sportives, parfois culturelles, de formation, environnementales, concernant l'insertion de publics défavorisés, etc. Leurs motivations sont essentiellement d'ordre philanthropique, le dirigeant de la PME recherchant un renforcement des liens avec la communauté locale et ses autorités. Elles ne sont pas intégrées dans la stratégie de l'entreprise. Malgré l'affirmation de presque 70% des dirigeants de PME qui déclarent « faire du développement durable sans le savoir<sup>4</sup> », l'intégration effective des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans la stratégie entrepreneuriale sont peu fréquentes et sont souvent le fait d'entrepreneurs militants.

L'enquête du GEMO (Dupuis, 2006) auprès de 250 PME représentatives de la région Rhône-Alpes souligne l'écart entre les « bonnes intentions », les compétences et les débuts de mise en œuvre effectives.

Il est clair que la pérennité économique reste au centre des objectifs de l'entreprise et que les bénéfices économiques directs de la RSE ne sont que très faiblement perçus. Dans ce contexte, nous devons nous demander quel est le rôle des grandes entreprises clientes ?

#### **2.1 Les pressions des donneurs d'ordre et des clients : un levier émergent mais assez faible**

Les résultats des enquêtes qualitatives menées auprès des PME (Acosta et al., 2005, Acosta, 2006) font ressortir une faible influence des grandes entreprises clientes. Les moteurs sont avant tout la motivation d'un des membres de la direction relayée par les institutions (chambre de commerce, syndicats professionnels..) et la recherche d'économies financières (économie d'énergie, déchets).

Cependant les PME engagées dans des démarches qualité avec ou sans certification font entrer de façon plus effective des objectifs explicites de RSE dans leurs stratégies ; or ces démarches ont été souvent initiées par la demande des clients. A l'instar des certifications ISO 9000, une certification environnementale (ISO 14000) apparaît comme un avantage compétitif face aux demandes des grandes entreprises clientes et les entreprises qui ont déjà mis en place des systèmes de management formalisés y intègrent assez facilement les éléments d'un management de la RSE.

Lorsque les entreprises clientes se situent dans des logiques d'accompagnement, elles mettent en place des partenariats destinés à promouvoir la RSE chez les fournisseurs et sous-traitants des grandes entreprises qui viennent en général en complément de partenariats techniques et sur la qualité ; ils visent à renforcer la confiance dans le cadre de stratégie gagnant-gagnant.

Ces partenariats sont plus développés sur le volet environnemental de la RSE ; ils conduisent à des développements qui portent des nouveaux produits ou procédés plus respectueux de l'environnement ; ils se développent sur la demande du client qui va impliquer ses fournisseurs dans ses études d'impacts et ses analyses de cycle de vie. Mais les opportunités stratégiques créées par la relation client sont rares ; on les retrouve dans les exemples de bonnes pratiques mais cela concerne un nombre très réduit de PME.

Entre l'incitation (où l'acteur cible retire un bénéfice positif) et la pression (où l'acteur cible subit le prix de la non adoption) (Le Bas, 2006), l'influence des

grandes entreprises clientes s'exprime plus, sur le terrain, sur le mode de la pression alors que le discours est celui de l'incitation, ce qui correspond aux deux visions messianiques ou défensives présentées en première partie.

La pression exercée par les clauses supplémentaires liées à l'adoption de codes de conduite est actuellement ressentie comme faible même si certains de nos interlocuteurs en anticipent un renforcement. Les normes sociales et environnementales imposées par les donneurs d'ordre le sont en sus des normes techniques. Celles-ci sont les plus surveillées et les normes sociétales passent après. Les audits RSE demandés par les clients sont très rares et très formels chez les PME en France ; seuls les questionnaires destinés à évaluer les performances sociales ou environnementales peuvent conduire les fournisseurs à s'interroger sur leurs pratiques mais cela conduit surtout à des comportement de conformité apparente sans changement réel des pratiques.

Ainsi, si, à l'instar du mouvement qualité, on peut penser que les pressions exercées par les grandes entreprises clientes ou donneur d'ordre des PME pourraient faire entrer dans le management de ces dernières des aspects de la RSE, force est de constater que ce mouvement est embryonnaire et s'attache plus à la conformité apparente qu'à un véritable changement des pratiques ; on peut même se demander si l'organisation actuelle de la fonction achat ne constitue pas parfois un frein à la diffusion des pratiques de RSE chez les sous-traitants ou fournisseurs :

## **2.2. Les freins à la diffusion de la RSE chez les PME fournisseurs**

Le recours à l'externalisation, chez la grande entreprise, obéit souvent à un retour à la régulation par le marché, et notamment par les prix. Comment concilier les pressions sur les prix qui s'exercent sur les fournisseurs et sous-traitants avec le renforcement des contraintes et des exigences supplémentaires qui ont un coût de mise en œuvre ? Le fournisseur PME se trouve au centre d'une injonction contradictoire et il va, en général, choisir la contrainte la plus forte (Aubergier, Quairel, 2005). Comment, par exemple, une société de nettoyage peut-elle employer des produits moins dangereux pour l'environnement mais plus chers lorsque tous les marchés sont attribués au moins-disant, même par les entreprises qui se disent environnementalement responsables ? Cette logique de marché entraîne également une mise en concurrence et des changements fréquents de fournisseurs ; si les relations ne sont qu'à court terme, il est impossible de construire un apprentissage durable de la RSE avec les fournisseurs.

En termes organisationnels, ce sont les acheteurs de la grande entreprise qui sont les vecteurs de cette relation. Les directeurs d'unités, comme les responsables

achats au niveau central fonctionnent dans des systèmes de management et dans une culture qui est souvent très éloignée du développement durable et de la RSE. Leur formation et leur métier reposent sur la culture de l'efficacité technique et économique ; pour beaucoup d'entre eux, les critères environnementaux, mais surtout les critères sociaux ne les concernent pas ; ils ne souhaitent pas faire de l'ingénierie chez leur fournisseur, augmenter un niveau d'exigence déjà élevé et rendre la négociation encore plus tendue. De plus, leur système d'incitation repose sur des critères économiques de marge, donc ils ne souhaitent en aucun cas concéder une augmentation de prix pour obtenir une meilleure qualité en RSE. Bien que tous les programmes de mise œuvre comportent des sessions de sensibilisation et de formation des acheteurs, il est certainement assez difficile de les transformer en « ambassadeurs de la RSE ».

Les dirigeants des PME dénoncent alors cette contrainte économique liée à la pression sur les prix, à la faiblesse des marges de négociation et à l'instabilité de la relation comme un frein à l'adoption de stratégie de RSE.

Entre vision messianique et défensive des grands groupes pro-actifs par rapport à la gestion de leur relation fournisseurs, entre le discours sur le partenariat, les leviers incitatifs, les pressions formelles ou freins perçus par les PME, nous avons tenté de dégager une typologie des différentes situations qui repose sur la logique du *business case* qui domine le discours managérial en matière de RSE (voir page suivante).

La logique de l'externalisation et de réintroduction de la régulation par les prix et le marché est contradictoire avec l'accompagnement des PME fournisseurs vers l'adoption de politique RSE ; si ces fournisseurs n'ont pas un avantage compétitif particulier, l'introduction de contraintes formelles RSE s'ajoute aux autres pressions économiques, dans une vision défensive pour la grande entreprise et elle constitue un frein pour l'adoption de pratiques RSE chez la PME en réduisant considérablement ses marges de manœuvre. A l'opposé le partenariat « gagnant-gagnant » toujours mis en avant dans les « bonne pratiques » peut être un axe important de diffusion au sein de la chaîne de valeur de pratiques RSE mais il ne concerne qu'un nombre relativement limité de fournisseurs, notamment parmi les PME. Paradoxalement, lorsque les dirigeants de PME sont très engagés personnellement dans des démarches de RSE, ils tendent à se dégager de la pression des grandes entreprises clientes.

**Tableau 1 : typologie des relations GE clientes –PME fournisseurs en matière de RSE**

<i>Pour la GE Acheteur</i>	<i>Intérêt économique réel pour la RSE dans les achats, risque réel, législation contraignante, pression forte des parties prenantes....</i>	<i>Coûts élevés, intérêts à court terme faible, freins importants pour la RSE dans les achats, freins organisationnels forts</i>
<i>Pour la PME</i>		
<b>Pression sur les prix</b>	<b>Code de conduite et contrôle effectif, contrainte forte</b>	<b>Aucun contrôle effectif ; logique du marché ; éventuellement contrôle symbolique ; frein à certaines initiatives</b>
Opportunité pour PME Avantages concurrentiels Innovation ; compétences nouvelles	<b>RSE introduite dans une optique gagnant-gagnant ; vision réseau ; partenariat sur les produits, apprentissage réciproque, innovation</b>	<b>Initiative de la PME ; RSE indépendante de la GE cliente ; recherche de nouveau clients</b>

**BIBLIOGRAPHIE**

Acosta, Marcillac (de) et Seddiki (2005) , « Les PME et les exigences de leurs grands donneurs d'ordres : un levier pour une meilleure responsabilité sociale des PME ? » *Master RSE, Paris XII, Décembre 2005*

Acosta R. (2006) : « Freins et leviers de l'engagement des PME dans une démarche de management de la RSE » *Mémoire MASTER RSE, Paris XII, Décembre 2006.*

Auberger M.N. et Quairel F. (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », in Dupuis JC. Et Le Bas C. (ed), *Le management responsable*, Paris, Economica. CROCIS-CCIP, (2005), *Le développement durable dans les PME-PMI franciliennes*, <http://www.crocis.ccip.fr>

Dupuis JC. Et al. (2006), « La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », DUPUIS J. C., HANED N., LE BAS C., (2006), « La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », Working Paper, GEMO-ESDES, n° 2006-02.

Le Bas C. et al. (2006), « Les déterminants du comportement de RSE : une analyse économétrique à partie de

nouvelles données d'enquête », DUPUIS J. C., HANED N., LE BAS C., (2006), « La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », Working Paper, GEMO-ESDES, n° 2006-05.

Nations Unies (2000) : Pacte Mondial, <http://www.un.org>

OCDE (2000) : *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (révision 2000)*, <http://www.oecd.org>

ORSE (2003), Rapport : *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises*, 47 p. Paris.

QUAIREL F.(2006) : « La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *Communication au séminaire « Atelier international de Montréal sur la RSE » UQAM octobre 2006.*

Roberts S. (2003), « Supply chain specific ? understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, N°44, p.159-170.

## SAVIEZ-VOUS QUE?

### RESEAU INTERNATIONAL DE RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

RIODD, une association académique internationale et pluridisciplinaire organise les 7 et 8 décembre 2006, à l' ESA, université Paris 12 Créteil-Val de Marne son 1<sup>er</sup> congrès.

Les travaux présentés au congrès sont relatifs à la contribution des organisations au développement durable, à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, à l'éthique de l'économie et des affaires, aux régulations sociales et à la gouvernance des organisations.

Le programme détaillé, le bulletin d'inscription et les renseignements pratiques sont sur le site [www.riodd.org](http://www.riodd.org)

## L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental

Par Sandrine Berger Douce  
Maître de Conférences, LARIME- IAE de Valenciennes, France

Les trajectoires d'appropriation de la RSE par les PME sont au cœur des réflexions actuelles notamment dans les milieux professionnels. L'objet de cette intervention est d'amorcer une analyse des freins et moteurs agissant sur la diffusion du management environnemental en milieu PME et d'aboutir à la préconisation de la démarche collective comme outil au service de l'engagement environnemental. Cette intervention repose sur les conclusions d'une étude exploratoire menée auprès de 9 PME industrielles impliquées dans une démarche collective organisée par une chambre de commerce et d'industrie (CCI) locale du Nord de la France

L'engagement environnemental des PME, l'un des trois volets de la RSE, demeure un thème assez méconnu dans le contexte français à l'exception des travaux de Gondran (2001) ou de Berger-Douce (2005). La Commission Européenne elle-même déplore le manque de données empiriques relatives à l'implication des PME dans le domaine environnemental, ainsi que l'absence quasi-généralisée de formalisation d'éventuelles politiques environnementales (Observatoire des PME européennes, 2002).

En France, des études régionales font état de la réalité protéiforme et complexe du management environnemental en PME. Ainsi, celui-ci arrive largement en tête des préoccupations des PME d'Ile-de-France en matière de développement durable (Crocis-CCIP, 2005) : 86% des PME interrogées le place loin devant les aspects sociaux et sociétaux. Concrètement, les actions prioritaires concernent la réduction des factures énergétiques et le recyclage des déchets. Ces données confirment la littérature dans la mesure où les dirigeants de PME attendent du management environnemental des retombées économiques quantifiables à court-terme. En région Rhône-Alpes, Dupuis et alii. (2006) ont mené une enquête sur les pratiques de RSE auprès de 214 PME. Leurs résultats renforcent ceux du baromètre du CROCIS-CCIP (2005). En effet, plus de 2/3 des PME de leur échantillon déclarent intégrer des préoccupations environnementales dans leur stratégie. La majorité (80,4%) ont notamment réduit leur consommation d'énergie et leurs émissions de produits nocifs. Quant à la certification environnementale de type ISO 14001, elle demeure encore confidentielle (16,4% des PME sont certifiées) malgré une progression à la hausse depuis quelques années.

Selon la littérature (Shrivastava, 1995 ; Berry et Ron-

dinelli, 1998), l'engagement environnemental en PME constitue un enjeu stratégique de taille malgré l'existence de freins internes et externes indéniables.

Ainsi, les dirigeants de PME sont souvent accusés de scepticisme quant aux bénéfices réels (notamment économiques) à retirer du management environnemental (Tilley, 2000). Cet argument se trouve renforcé par leur prétendue vision court-termiste de l'économie (Hutchinson et Chaston, 1994) et leur difficulté à établir des plans stratégiques (Gerstenfeld et Roberts, 2000). Le manque de ressources humaines et financières est également pointé du doigt par les chercheurs (Gunningham et alii., 1997 ; Spence et alii., 1998) comme l'obstacle majeur à l'engagement environnemental des PME. Le déficit chronique d'informations est aussi incriminé (Allenby, 1999 ; Clarck, 2000), associé à une expertise technique limitée. Néanmoins, les efforts de sensibilisation d'acteurs locaux et nationaux auprès des PME semblent changer la donne depuis quelques années en France. Les dirigeants de PME sont parfois présumés être peu motivés pour aller au-delà des obligations légales (Greening et Gray, 1994 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Par ailleurs, selon Scott (1990), les PME seraient moins incitées que les grandes entreprises par les pouvoirs publics à s'impliquer dans des pratiques respectueuses de l'environnement. Enfin, l'inadéquation des outils du management environnemental aux spécificités des PME est régulièrement dénoncée dans les études (Starkey, 2000 ; Aragon-Correa et Matias-Reche, 2005).

Notre étude se focalise sur la démarche collective comme trajectoire d'appropriation d'instruments de gestion par les PME. Les principaux résultats indiquent que la démarche collective est susceptible d'aider les PME à surmonter de nombreux obstacles. Depuis une dizaine d'années, des acteurs locaux de l'accompagnement ont conçu des opérations collectives destinées à informer, sensibiliser et accompagner les PME dans leur démarche de management environnemental. Ces initiatives se multiplient sous deux formes :

- Celle de l'approche sectorielle. Des PME appartenant à un même secteur d'activités travaillent ensemble pour intégrer des considérations environnementales dans leurs pratiques.

- Un exemple est celui de l'opération collective soutenue par l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie en Midi-Pyrénées (sous l'impulsion de Airbus) (2004-2006).
- Celle de l'approche territoriale. Des PME oeuvrant sur un même territoire prédefini se regroupent pour s'engager davantage sur la voie du management environnemental. Citons à titre d'illustrations l'opération collective Odyssée organisée par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Arles, ainsi que l'opération collective Management Environnemental de la CCI du Valenciennois dans le Nord de la France avec 9 PME accompagnées sur 23 mois.

De telles initiatives ne sont pas de réelles innovations, car elles existent depuis quelques décennies déjà dans d'autres sphères de l'entreprise comme la planification stratégique (Desreumaux, 1979), la qualité (Paturel et Barriol, 1999), la recherche de débouchés commerciaux sur les marchés étrangers ou encore la mise en place de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

Les principaux apports concernent un effet de sécurisation (cf. résultats décrits par Desreumaux, 1979) grâce à un apprentissage progressif au travers de l'utilisation d'un outil créé spécifiquement pour les PME par l'Assemblée Permanente des CCI françaises, baptisé PEE 2000 (Plan Environnement Entreprise). Les réunions périodiques entre participants permettent de riches échanges d'informations à la fois techniques et organisationnelles, sans oublier le partage d'expériences. De même, ces échanges sont l'occasion pour les dirigeants de PME d'enrichir leurs carnets d'adresses (cf. étude de Paturel et Barriol, 1999). L'accompagnement personnalisé sur site, ainsi que la prise de conscience d'opportunités commerciales (en termes de valorisation des déchets industriels, par exemple) renforcent l'attrait des démarches collectives aux yeux des dirigeants de PME. A contrario, la forte hétérogénéité du groupe de PME participantes, le manque d'implication de certains acteurs ainsi que l'étalement dans le temps de l'opération constituent des limites fortes de la démarche collective.

Cette étude ouvre la voie à des travaux de recherche prometteurs afin de mieux comprendre le mécanisme des démarches collectives au service des PME dans divers contextes comme celui de l'identification d'opportunités d'affaires.

#### Bibliographie

- Allenby, B.R., (1999), *Industrial Ecology : Policy Framework and Implementation*, Prentice Hall, New Jersey
- Aragon-Correa, J.A. and Matias-Reche, F., (2005), *Small Firms and Natural Environment : A Resource-Based View of the Importance, Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship* (chap.5), in Sharma, S., and Aragon-Correa J.A., (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, Cheltenham, p.96-114
- Berger-Douce, S. (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue Internationale*

- PME*, vol.18, n°3-4, pp.93-123
- Berry, M.A. et Rondinelli, D.A., (1998), « A proactive corporate environmental management : a new industrial revolution », *The Academy of Management Executive*, vol.12, n°2 ; pp.38-50
- Clark, G., (2000), *Developping Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business* (chap.14) in Hillary, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield
- CROCIS-CCIP, (2005), *Le développement durable dans les PME-PMI franciliennes*, <http://www.crocis.ccip.fr>
- Desreumaux, A., (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification stratégique à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de Recherche IAE de Lille*, n°79/4
- Dupuis, J.C., Le Bas, C. et Haned, N., (2006), *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, <http://www.esdes-recherche.net>
- Gerstenfeld, A., and Roberts, H., (2000), *Size Matters : Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises* (chap.8) in Hillary, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield
- Gondran, N., (2001), *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de St-Etienne
- Greening, D.W. and Gray, B., (1994), « Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues », *Academy of Management Journal*, vol.37, p.467-498
- Gunningham, N., Sinclair, D. et Burritt, P., (1997), *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University
- Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield
- Hutchinson, A., and Chaston, I., (1994), « Environmental Management in Devon and Cornwall's Small and Medium-Sized Enterprise Sector », *Business Strategy and the Environment*, vol.3, n° 1, p.15-22
- Observatoire des PME européennes, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n° 4
- Palmer, J., (2000), *Helping Small and Medium-Sized Enterprises Improve Environmental Management- Lessons from Proactive Small and Micro Firms* (chap.26) in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield
- Paturel, R. et Barriol, N., (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, p.61-71
- Russo, M.V., and Fouts, P.A., (1997), « A resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol.40, p.534-559
- Scott, W.R., (1995), *Ideology and the New Social Movements*, London : Unwin Hyman Ed.
- Sharma, S. and Vredenburg, H., (1998), « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.19, p.729-753
- Shrivastava, P., (1995), « Environmental technologies and competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.183-200
- Spence, L., Rutherford, J.R., Blackburn, R.A., (1998), *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands : A Literature Review and Research Agenda*, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames, Surrey
- Starkey, R., (2000), *Environmental Management Tools : Some Options for Small and Medium-Sized Enterprises* (chap. 7) in Hillary, R. (ed.) (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield, p.96-105
- Tilley, F., (2000), *Small Firms'Environmental Ethics : How Deep They Do ?* (chap.2), in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield

# La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME

Par Delphine AEGERTER et Eric DAVOINE  
Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg, Suisse

## Résumé

Depuis plus d'un demi-siècle, la quasi-totalité des théories et outils de responsabilité sociale ont été développés pour les grandes entreprises, laissant ainsi à l'écart de la recherche les PME représentant pourtant une partie importante de l'activité économique mondiale. Selon le paradigme de la spécificité du management des PME, ces dernières auraient besoin de leurs propres instruments pour gérer leur responsabilité sociale. Plusieurs études empiriques se sont intéressées, au cours de ces vingt dernières années, à la responsabilité sociale, aux valeurs ou encore à l'éthique des dirigeants de PME mettant ainsi en évidence des différences avec les grandes entreprises. Notre étude s'intéresse aux représentations que le dirigeant de PME développe sur les parties prenantes de son entreprise. La méthode de cartographie cognitive permet de représenter les parties prenantes les plus importantes et met en évidence la centralité récurrente des collaborateurs dans les représentations de RSE des dirigeants de PME. Elle met également en évidence le caractère spécifique et fortement contextualisé des questions de RSE pour la PME.

## Introduction

Depuis plus de 50 ans, les praticiens et les universitaires cherchent à comprendre et à analyser la responsabilité sociale des entreprises (Bowen H. 1953). Même si son développement n'est pas nouveau, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) n'a jamais été aussi populaire qu'aujourd'hui. *Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées mais en gardant en commun la référence aux obligations de la firme envers la société ou envers les parties prenantes de cette firme* (Smith N. C., 2003). La conception de l'éthique et les valeurs des dirigeants jouent un rôle majeur dans la définition de ces obligations, ce qui est encore plus vrai dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME). Pourtant, peu d'études se sont intéressées aux représentations que les dirigeants développent sur les parties prenantes de leur entreprise.

Pour étudier la place de différentes parties prenantes dans les représentations de dirigeants de PME, nous avons développé et analysé les cartes cognitives de treize dirigeants de PME suisses en les interrogeant sur leur conception de la RSE. Différentes techniques d'analyse de cartographie cognitive nous ont permis d'i-

dentifier les parties prenantes les plus importantes et leur place dans la conception de la RSE des dirigeants. Dans cet article, nous nous appuierons principalement sur une analyse de la centralité des concepts sur les cartes établies pour discuter de l'importance et de la place des parties prenantes de la PME dans les représentations des dirigeants.

## La théorie des parties prenantes

La notion de parties prenantes, maintenant bien établie dans la littérature managériale, englobe des individus ou groupes d'individus pouvant affecter ou pouvant être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise et ayant de ce fait certaines demandes et attentes envers cette dernière (Freeman R.E., 1984). La théorie qui découle de cette notion de parties prenantes conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un environnement de relations et de réseaux sociaux. Les partisans de cette théorie des parties prenantes remettent en cause la suprématie accordée aux actionnaires et défendent l'idée qu'il y a des communautés d'individus autres que les investisseurs qui méritent la considération des dirigeants lors des décisions ou des actions de l'entreprise. Dans cette approche théorique, l'entreprise se conçoit dans une continuité d'interactions avec ses parties prenantes (Donaldson T. et Preston L.E., 1995) et comme une coalition d'intérêts divergents et dépendants de son environnement (Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D., 1997). Une caractéristique intéressante de cette théorie est de concilier à la fois une approche managériale et une approche éthique de l'entreprise, deux approches considérées auparavant aussi inconciliables que l'eau et le feu. Elle permet de promouvoir (Freeman R.E, Venkatamuri R., 2006) une façon différente de faire des affaires qui intègre des considérations économiques et éthiques.

En tant que théorie managériale, la théorie des parties prenantes est avant tout un outil d'analyse de l'environnement de l'entreprise (Donaldson T. et Preston L.E., 1995) mais elle offre aussi une véritable théorie de l'entreprise, alternative aux théories purement économiques de l'organisation, intégrant les objectifs non économiques (Mercier S., 2004) et plaçant l'entreprise dans un ensemble de réseaux sociaux et de contrats sociaux plus ou

moins explicites (Hill C.W., Jones T.M., 1992). Elle permet de sortir le management stratégique d'une vision purement économique et financière pour réinscrire l'entreprise dans un ensemble social (ou socio-économique) plus étendu et plus conforme à la réalité du terrain.

La théorie des parties prenante est souvent considérée comme une approche fondamentale dans la recherche sur la RSE. La responsabilité sociale des entreprises peut être définie et mesurée par rapport aux conséquences des actions d'une entreprise sur ses parties prenantes (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977). Les notions de responsabilité sociale et de parties prenantes sont conceptuellement liées, la responsabilité étant souvent définie comme une responsabilité par rapport à un individu ou à un groupe social.

La question du recensement des parties prenantes s'est fréquemment posée et a mené à de nombreuses typologies telles que celle de Clarkson (1995) qui propose de distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires afin de définir les obligations prioritaires pour la survie de l'entreprise. La typologie de Mitchell et al. (1997) distingue trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) qui permettent de nuancer les obligations liées aux parties prenantes. La théorie des parties prenantes permet de décrire et parfois même d'expliquer les comportements ou les décisions spécifiques d'une entreprise (Donaldson T. et Preston L.E., 1995). Chaque entreprise, au regard de sa direction stratégique spécifique, possède un ensemble unique de parties prenantes avec des réponses uniques. Selon Ackermann et Eden (2003), prêter attention aux parties prenantes pourrait avoir un effet prépondérant sur la probabilité et la faisabilité des stratégies de l'entreprise.

### La spécificité des PME

La théorie des parties prenantes tout comme les différents outils et concepts liés à la RSE ont été développés en premier lieu à l'intention des grandes entreprises et ne sont pas toujours applicables à la PME (Jenkins H., 2004). Nous savons aujourd'hui que les PME ne sont pas des miniatures de grandes entreprises (Welsh J. A., White J. F., 1981), et ont de ce fait besoin de leurs propres outils de gestion. La PME a sa spécificité, il faut donc repenser les différentes notions de gestion pour ce type de management spécifique (Torrès O., Julien P.-A., 2005).

Une des caractéristiques de cette spécificité du management des PME est l'importance des perceptions de leurs dirigeants. La vision personnelle et le système de valeurs du dirigeant sont des composantes critiques des décisions organisationnelles et stratégiques de la PME (Hornsby J., Kuratko D.F., et al., 1994). Le dirigeant de PME est selon Quinn (1997) plus à même de faire prévaloir son éthique personnelle dans son management que tout autre dirigeant ou cadre supérieur. De plus, il est aussi directement légalement et personnellement res-

ponsable de ses actes, alors que la responsabilité juridique et organisationnelle des managers est plus diffuse dans les multinationales.

L'approche cognitiviste est une approche particulièrement adaptée à l'analyse de la stratégie des PME (Cossette P., 1996), elle l'est probablement encore plus pour la RSE. Randall et Gibson (1990) critiquent les résultats des recherches sur l'éthique des affaires menées à partir de questionnaires ou de scénarii qui forcent le répondant à se loger dans des catégories trop étroitement définies à l'avance. Cette critique est également formulée par Hornsby et al. (1994) qui s'intéressent à la dimension éthique des décisions au sein des PME. La conceptualisation de la RSE est différente d'un acteur social à l'autre et une approche plus individualisée des représentations des dirigeants permet de mieux comprendre les perceptions de leurs parties prenantes et les relations qu'ils entretiennent avec elles dans la définition de la stratégie d'entreprise.

## OBJECTIF ET METHODOLOGIE

### Objectif de la recherche

Les études sur la cognition managériale considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques (Huff A.S., Narapareddy V., Fletcher K.E., 1990). La stratégie est perçue comme un produit cognitif et donc éminemment « subjectif » alors que dans les modèles traditionnels de gestion stratégique, tous les décideurs sont supposés avoir la même logique. Or, des études sur les représentations de la concurrence montrent que les managers ont des schémas de pensée qui leur sont propres et qu'il n'y a pas de « représentation commune » ou de « pensée unique ». Pour les chercheurs en RSE, les représentations des parties prenantes peuvent également jouer un rôle important dans les décisions du dirigeant. L'objectif de la présente étude sera donc d'identifier les parties prenantes prises en compte par le dirigeant et d'étudier comment ces dernières s'intègrent dans ses représentations de la RSE.

### Méthodologie

Pour analyser les représentations, nous avons utilisé une technique courante dans les approches cognitivistes, celle de la cartographie cognitive qui est un procédé de modélisation graphique de la cognition. La carte cognitive n'est pas le seul outil d'analyse de la cognition managériale mais c'est le plus populaire pour la représentation des structures cognitives. Une carte cognitive est généralement définie comme la représentation graphique des croyances d'une personne concernant un domaine particulier (Axelrod R., 1976). Concrètement, une carte cognitive est un graphe dirigé, composé de concepts (nœuds) et de liens (flèches)

entre ces concepts. Les concepts sont des idées évoquées par le sujet (le dirigeant) alors que les flèches représentent des liens unissant certains concepts.

La méthodologie de cartographie utilisée dans notre étude est fortement inspirée des travaux d'Eden (1988 ; 1992), de Cossette et Audet (1994) et de Cossette (1996 ; 2002 ; 2003). Elle respecte les règles de méthode communément admises pour essayer de produire des données les plus valides et fiables possibles (Brown S., 1992). La méthode d'entrevue retenue pour la création de cartes cognitives est l'entretien individuel semi-directif. L'emploi de questions ouvertes évite de fournir au sujet un cadre de référence qui n'est pas le sien.

Les entretiens ont eu une durée moyenne de 1h30 et étaient structurés par un guide d'entretien axé sur les responsabilités de l'entreprise. L'enquête a été menée auprès de 13 dirigeants de PME suisses ayant moins de 250 salariés. Nous avons utilisé un échantillon de convenance comprenant différents secteurs d'activité. L'échantillon est présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : les entreprises de l'échantillon

No	Secteur d'activité	Nbre d'emplois
1	Industrie alimentaire	100
2	Secteur bancaire	18
3	Conditionnement	70
4	Textile	13
5	Industrie chimique	75
6	Génie civil	200
7	Distribution alimentaire	80
8	Polissage	20
9	Transport public	100
10	Studio de production	3-100
11	Production de pièces mécaniques	16
12	Nettoyage	45
13	Menuiserie	10

Suite à cet entretien de collecte de données, le codage s'effectue sur la base d'une retranscription d'entretien en identifiant et répertoriant les concepts et les liens d'influence. Pendant cette phase de codage, un effort de maintien du langage original de chaque sujet a été réalisé (Fuglseth A.M., Gronaug K., 2002). Une pre-

mière carte est alors esquissée grâce au logiciel Decision Explorer®, logiciel facilitant la construction et l'analyse topographique des cartes. Une validation a été réalisée sous la forme d'un deuxième entretien individuel au cours duquel chaque concept et chaque lien sont soumis à l'approbation du dirigeant. La carte est ensuite modifiée en fonction des remarques du second entretien.

### La centralité

Cet article se concentre sur un seul indicateur d'analyse des cartes, celui de la centralité directe. La mesure de la centralité donne l'importance d'un concept dans la représentation du dirigeant. Selon Weick (1979), plus le nombre d'inputs ou d'outputs (liens directs) d'un élément est important plus cet élément est important. La création d'une matrice d'adjacences (matrice nxn, avec n = nombre de concepts) permet de prendre en considération les liens de chaque concept sans regarder la direction de cette influence (Bougon M.G., Weick K. et Binkhorst D., 1977). La centralité permet de repérer les concepts autour desquels les discours sont construits. Les parties prenantes « centrales » ont une influence sur la représentation de la RSE en influençant la majorité des concepts présents dans cette conception. Pour chaque carte nous avons relevé les différentes parties prenantes prises en compte puis pour les concepts les plus centraux nous avons regardé à quelle partie prenante le concept se réfère et si la thématique est plutôt positive ou négative.

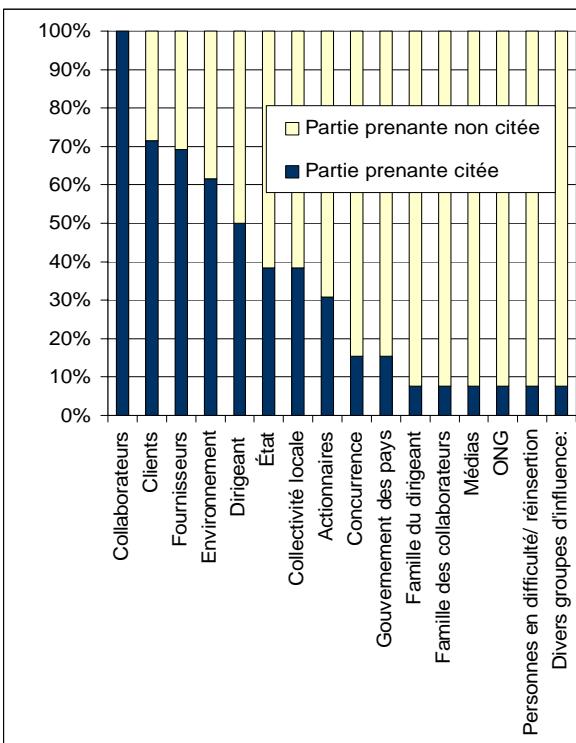
### RÉSULTATS

Nous avons pu remarquer au cours de notre enquête que les dirigeants interviewés organisaient spontanément leurs discours en fonction des parties prenantes concernées montrant ainsi que la vision d'une entreprise comme une entité intégrée dans un environnement de relations et de réseaux sociaux est applicable aux PME.

De nombreuses parties prenantes ont été spontanément citées par les dirigeants de PME lors des différentes interviews. Les treize dirigeants ont évoqué en tout 16 parties prenantes, classées par fréquence dans le graphique 1 (voir p. 29).

La catégorie des collaborateurs de la firme est présente dans chaque carte. Plus de 70% des dirigeants de l'échantillon intègrent également la clientèle et les fournisseurs comme parties prenantes de l'entreprise. Le dirigeant lui-même est cité comme partie prenante dans près de 50% des cas. L'Etat, la collectivité locale et les éventuels actionnaires ou propriétaires de l'entreprise sont trois groupes de parties prenantes citées dans plus de 30% des cas. Deux dirigeants considèrent aussi comme parties prenantes les concurrents ainsi que le gouvernement des pays des fournisseurs.

Graphique 1 : Parties prenantes citées par les dirigeants lors des entretiens (n=13) :



L'analyse de la centralité des concepts liés aux parties prenantes dans les représentations fait ressortir des résultats plus précis et plus contrastés (voir tableau 2) que l'analyse des seules fréquences de citation. L'analyse de la centralité montre que les collaborateurs sont souvent au centre des représentations de la RSE des dirigeants. La responsabilité vis-à-vis des collaborateurs ou des employés est la thématique généralement centrale de la plupart des représentations de la RSE. La partie prenante « collaborateurs » se retrouve dans les concepts centraux de dix dirigeants avec des thématiques à la fois positives (ambiance, réalisation, formation,...) et négatives (santé, sécurité, gestion de problèmes,...). Les concepts liés aux parties prenantes sont différents d'un dirigeant à l'autre : ils peuvent être associés à des thématiques positives ou négatives, à des menaces ou à des opportunités.

Tableau 3 : extraits d'entretien concernant la partie prenante « collaborateurs »

« Je ne vois pas mes collaborateurs comme des simples ressources, ils ont une personnalité entière et parfois ils ont des priorités un peu différentes des nôtres » (Transport public).

« La responsabilité vis-à-vis de l'emploi c'est de ne pas aller systématiquement vers des solutions de réduction de personnel mais essayer le plus longtemps possible et au maximum de conserver les emplois » (Industrie alimentaire).

« L'entreprise a la responsabilité sociale de garantir un environnement confortable ou en tout cas agréable pour l'épanouissement du collaborateur, qu'il puisse s'exprimer, qu'il puisse avoir une relation avec ses collègues, avec ses chefs, avec ses subordonnés ; donc de créer une ambiance de travail » (Industrie chimique).

« La responsabilité sociale c'est aussi la formation, donner aux employés un bagage supplémentaire » (Génie civil).

Seuls les collaborateurs prennent une place centrale de manière aussi récurrente dans les représentations des dirigeants. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient la seule partie prenante centrale pour la RSE. Les autres parties prenantes apparaissent dans les représentations des dirigeants de manière plus spécifique, en fonction du contexte particulier et de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas de PME internationales, la partie prenante « fournisseurs » est par exemple également souvent centrale dans les représentations des dirigeants (4 cas sur 13) et elle est souvent liée à des problématiques de contrôle des partenaires, à cause de la distance géographique, de la faible fréquence des contacts ou du pouvoir d'influence limité de la PME, souvent « petit client » du fournisseur.

Après les collaborateurs et les fournisseurs, on trouvera les clients, puis la collectivité locale, l'environnement, les actionnaires, la concurrence, les médias et les ONG. Certaines parties prenantes (la famille du dirigeant, la collectivité locale...) apparaissent parfois de manière très centrale dans certaines représentations individuelles de dirigeant mais pas du tout dans d'autres. L'analyse de la centralité fait donc surtout ressortir le caractère spécifique, unique, de chaque PME et le caractère spécifique de chaque représentation de la RSE.

Tableau 2 : Fréquence et centralité des parties prenantes dans les cartes cognitives

Entreprise	Fréquence des parties prenantes	Centralité directe
Industrie alimentaire	11 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> ; 9 concepts concernent les fournisseurs ; 7 concernent l'environnement et la collectivité locale	4 concepts ont chacun 4 liens directs. Deux de ces concepts concernent les <b>fournisseurs</b> , un les <b>collaborateurs</b> et un la collectivité locale
Secteur bancaire	19 concepts concernent la partie prenante <b>client</b> , 10 les <b>collaborateurs</b> , 7 les actionnaires et 3 l'État	Trois concepts ont 5 liens directs. Ces 3 concepts sont en rapport avec la partie prenante <b>clientèle</b>
Conditionnement	11 concepts concernent la partie prenante <b>collaborateurs</b> ; 10 concepts concernent les <b>fournisseurs</b> , 5 la collectivité, 3 concepts chacun la clientèle, le dirigeant et l'état et finalement avec 1 concept les fournisseurs de capitaux	Le concept le plus central avec 9 liens directs traite des <b>fournisseurs</b> , suivent avec 4 liens directs un concept traitant de la <b>collectivité</b> et plusieurs concernant les <b>collaborateurs</b>
Textile	<b>36 concepts concernent les fournisseurs</b> ; 5 concepts la concurrence, 4 les collaborateurs ; 3 la clientèle et 1 les médias	Les trois concepts les plus centraux avec respectivement 9, 6 et 5 liens directs correspondent à une seule partie prenante : les <b>fournisseurs</b> .
Industrie chimique	19 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> ; 4 l'environnement, 3 la collectivité, 2 l'État et 1 la famille des collaborateurs	Le concept le plus central (8 liens directs) concerne les <b>collaborateurs</b> et leur famille
Génie civil	14 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> ; 3 la clientèle, 2 la famille du dirigeant	Les concepts avec le plus de liens directs sont tous en relation avec la partie prenante <b>collaborateurs</b>
Distribution alimentaire	6 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 4 la clientèle, 4 les fournisseurs, 3 le dirigeant et 2 l'environnement.	Deux concepts de la carte ont 4 liens directs et les deux concernent les <b>collaborateurs</b>
Polissage	7 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 5 l'environnement, 4 les clients/fournisseurs (ce sont les mêmes personnes qu'on considérera plus volontiers comme client) et 1 l'entrepreneur	Deux concepts de la carte ont 4 liens, le premier est en relation avec la partie prenante <b>collaborateurs</b> et le second avec l' <b>environnement</b>
Transport public	10 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 8 la <b>collectivité locale</b> , 5 la clientèle, 3 l'environnement, 2 les fournisseurs et 1 le propriétaire	Les deux concepts les plus centraux concernent les <b>collaborateurs</b> (8 liens directs) et la <b>collectivité locale</b> (6 liens directs)
Studio de production	13 concepts sont en rapport avec la partie prenante <b>collaborateurs</b> , 6 avec les <b>fournisseurs</b> , 3 avec les investisseurs privés et 1 avec l'environnement, 1 avec l'État, 1 avec la concurrence	Le concept le plus central concerne les <b>collaborateurs</b> (8 liens directs). 5 liens directs pour un concept concernant les <b>fournisseurs</b> et un concept concernant l'État
Production de pièces mécaniques	10 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 4 les fournisseurs et 2 des personnes en réinsertion	Les concepts les plus centraux en dehors du concept RSE traitent tous des <b>collaborateurs</b>
Nettoyage	20 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 5 la clientèle, 2 les fournisseurs et 2 l'environnement	Les trois concepts les plus centraux en dehors du concept RSE concernent les <b>collaborateurs</b> (8, 6 et 4 liens directs). Viennent ensuite avec chacun 4 liens directs des concepts relatifs aux parties prenantes <b>clientèle</b> et <b>environnement</b> .
Menuiserie	13 concepts concernent les <b>collaborateurs</b> , 6 la clientèle, 3 la collectivité et 3 l'environnement (chacun 3 concepts) et 1 le dirigeant	Avec 5 liens directs le concept le plus central est lié à la partie prenante <b>collaborateurs</b> .

## CONCLUSIONS

La première conclusion de cette étude exploratoire sur les représentations de treize dirigeants de PME de la RSE, c'est que la schématisation de l'entreprise en relation avec les parties prenantes de son environnement semble correspondre aux représentations spontanées des dirigeants. Cette diffusion du modèle peut s'avérer utile pour les actions de sensibilisation en faveur de la RSE dans la PME.

Deuxièmement, l'analyse des cartes cognitives fait ressortir une partie prenante « centrale » commune à presque toutes les représentations de la RSE des dirigeants interrogés: les collaborateurs. Cela ne signifie pas pour autant que les dirigeants de PME ne se sentent responsables que vis-à-vis de leurs collaborateurs. D'autres parties prenantes comme les clients, les fournisseurs ou la collectivité locale, vont être fréquemment citées mais elles apparaissent moins souvent à une place centrale dans les représentations des dirigeants.

La place et l'importance des parties prenantes variera en fonction des spécificités de l'activité, de la structure ou du contexte de la PME, voire en fonction de la personnalité du dirigeant. La méthode des cartes cognitives permet à la fois de respecter et de souligner le caractère très spécifique des représentations spontanées de la RSE chez les dirigeants de PME. Les cartes cognitives semblent donc être un outil prometteur pour la recherche sur la RSE des PME, et ce d'autant plus qu'elles permettent au dirigeant de schématiser les relations de son entreprise avec ses parties prenantes.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN R. W., BAUER R. R., 1977, Pour une approche empirique, Revue Française de Gestion, novembre - décembre
- ACKERMANN F., EDEN C., 2003, Powerful and interested stakeholders matter: Their identification and management, Academy of Management Proceedings
- AXELROD R., 1976, Structure of Decision: the cognitive maps of political elites, Princeton University Press
- BOUGON M. G., WEICK K., & BINKHORST D., 1977, Cognition in organization: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, Administrative Science Quarterly, 22, pp. 606-639
- BOWEN H. R., 1953, Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, New York
- BROWN, S., 1992, Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations, Journal of Management Studies, n°29 (3), mai 1992, pp.287-307
- CLARKSON M. B. 1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 20 (1), pp. 92-117.
- COSSETTE P., 1996, La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », Revue Internationale PME, vol. 9, n°1
- COSSETTE P., 2002, Analysing the thinking of F.W. Taylor using cognitive mapping, Journal of Management History, vol 40 (2), pp. 168-182
- COSSETTE P., 2003, Cartes cognitives et organisations, Editions de l'ADREG (première parution en 1994 par les presses de l'Université de Laval)
- COSSETTE P., 2003, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, Revue de l'Entreprenariat Vol 2, no 1
- COSSETTE P., AUDET M., 1994 Qu'est-ce qu'une carte cognitive, dans cartes cognitives et organisations, Editions de l'ADREG (première parution en 1994 par les presses de l'Université de Laval)
- DANIELS K., JOHNSON G., De CHERNATONY L., 1994, Differences in Managerial Cognitions of Competition. British Journal of Management, Jun94 Special Issue, Vol. 5 Issue 2, p21
- DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995, The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, Academy of Management Review, Jan1995, Vol. 20 Issue 1, p65
- EDEN C., 1988, Cognitive Mapping: a review, European Journal of Operational Research, Volume 36, Issue 1, July 1988, pp. 1-13
- EDEN C., 1992, On the nature of cognitive Maps, Journal of Management Studies, n°29(3), mai 1992, pp.261-265
- FREEMAN R.E., 1984, strategic management: a stakeholders approach, Pitman,
- FREEMAN R. E., VELAMURI S. R., 2006, *1 A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, dans dir. KAKABADSE A., MORSING M., 2006, *Corporate social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, EABIS
- FUGLSETH A. M., GRONHAUG K., 2002, Theory-driven construction and analysis of cause maps, International Journal of Information Management, 22 (2002), pp. 357-376
- GRIPSRUD G., GRONHAUG K., 1985, *Structure ans Strategy in grocery retainling: a sociometric approach*, The journal of industrial economics, volume XXXIII, mars, no 3, pp. 339-346
- HILL C. W., JONES T. M., 1992, Stakeholder-Agency theory, Journal of Management Studies, Mar92, Vol. 29 Issue 2, p.131
- HORNSBY J., KURATKO D. F., et al., 1994, The ethical perceptions of small business owners: A factor analysis study. Journal of Small Business Management, Oct94, Vol. 32 Issue 4, p9
- HUFF A. S., NARAPAREDDY V., FLETCHER K. E., 1990, *Mapping strategic thought*, chapter 13: coding the causal association of Concepts, edited by A. S. Huff, John Wiley and sons, 1990
- JENKINS H., 2004, *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, Journal of General Management, Summer, Vol. 29 Issue 4, p37
- MITCHELL R. K., AGLE B. R. WOOD D., 1997, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who, Academy of Management Review, Oct97, Vol. 22 Issue 4, p853
- MERCIER S., 2004 L'éthique dans les entreprises, Editions La Découverte, Collection Repères
- PORAC J.F., THOMAS H., BADEN-FULLER C., 1989, Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers, Journal of Management Studies, Jul89, Vol. 26 Issue 4, p397
- QUINN J. J., 1997, Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner/managers of small business, Journal of business Ethics, Vol. 16, pp. 119-127
- RANDALL D.M., GIBSON A.M., 1990, Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment, Journal of Business Ethics, Jun90, Vol. 9 Issue 6, p457
- REGGER R. K., HUFF A. S., 1993, Strategic groups: a cognitive perspective, Strategic Management Journal, vol. 14 pp. 103-124
- SMITH N. C., 2003, Corporate Social Responsibility: Whether or How?, California Management Review, vol 45, no 4, summer
- STUBBART C., 1989, Managerial cognition: a missing link in strategic management research, Journal of Management Studies, Jul.89, Vol. 26 Issue 4, p325
- TORRÈS O., JULIEN P.-A., 2005, Specificity and Denaturing of Small Business. International Small Business Journal, Aug2005, Vol. 23 Issue 4, pp.355-377
- WEICK K. E., 1979, *The social psychology of organizing*, Addison Wesley 2ème édition
- WELSH J.A., WHITE J.F., 1981, A small business is not a little big business, Harvard Business Review, 59, 4, 1981, pp.18-32

# Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises

Par Agnès Paradas

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, ERFI Montpellier

## Introduction

Face aux évolutions et aux excès de nos Sociétés, apparaît le besoin de replacer l'être humain au centre des problématiques de gestion. Cette position a été clairement exprimée lors de la déclaration de Rio en 1992. Dans ce contexte, l'approche du développement durable est définie comme reposant sur trois piliers - environnemental (écologique et sociétal), économique et social interne- et se situe à un niveau global, alors que la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) est circonscrite au niveau de l'entreprise, comme l'application des valeurs du développement durable (Capron et Quairel, 2004). Les engagements s'établissent alors vis-à-vis des différentes parties prenantes, représentées par tous les acteurs ayant un lien avec l'entreprise.

Pour que ce mouvement puisse se développer, il s'agit d'y associer le plus grand nombre de protagonistes. Toutes les entreprises, dont les PE, doivent être concernées par ces nouveaux enjeux (Commission Européenne, 2002)<sup>1</sup>. Or, le terrain reste méconnu, les investigations étant encore très rares dans le domaine (Longenecker et al., 2006).

Afin de répondre à ce constat, une étude a été menée auprès de dirigeants de petites entreprises, de manière à percevoir leurs représentations. L'enquête permet d'identifier certains résultats et sert également de base de confrontation avec d'autres données existantes.

Nous proposons de décrire dans un premier temps le cadre d'analyse – par la présentation des spécificités de la PE et du cadre méthodologique - pour ensuite discuter et comparer les résultats de l'enquête.

## Cadre d'analyse

### Présence forte du dirigeant et proximités interne et externe

Les problématiques liées au développement durable, évoqué plus précisément en entreprise à travers le concept de responsabilité sociale d'entreprise, peuvent être rapprochées des particularités des petites entreprises.

La forte centralisation souvent observée dans les petites entreprises donne au dirigeant et à ses motivations une place très importante (Faber, 2000). Dans sa petite entreprise, le dirigeant est souvent seul maî-

tre à bord. Au centre de la réflexion, il sera alors considéré comme le pivot du développement. Les différentes parties prenantes ont souvent des vues antagonistes, les responsables ne peuvent que se représenter l'intérêt des autres et même chercher à satisfaire leurs propres intérêts. Tout cela conduit à un arbitrage nécessaire selon une éthique individuelle (Courrent, 2005). Il apparaît une contrainte supplémentaire liée à cette forte centralisation, car la gestion à court terme d'un dirigeant souvent très occupé, prend le pas sur une vision à long terme nécessaire à un développement durable. Les perceptions et les convictions des responsables représentent ainsi un cadre incontournable pour la compréhension et l'analyse des pratiques des dirigeants et des petites entreprises.

Les petites entreprises présentent d'autres spécificités qui paraissent principalement liées à la petite taille et à l'insertion dans un milieu local. Des phénomènes de proximité, interne et externe, en découlent (Torres, 2004).

En interne, les relations dans l'entreprise paraissent plutôt personnalisées, et le modèle de gestion des ressources humaines le plus souvent rencontré se rapproche du modèle arbitraire présenté par Pichault et Nizet (2000). Cette personnalisation, associée à la difficulté des entreprises de garder ou trouver des compétences essentielles à la poursuite de l'activité, peut engager certains responsables à pratiquer une gestion plus humaine et à favoriser la qualité de vie dans l'entreprise.

A l'extérieur, la plupart des petites structures se retrouvent dans des situations de forte dépendance vis-à-vis du marché (Julien, 2005). Dans ce cadre, les motivations des responsables seront liées à une recherche d'image ou de renforcement de position, voire de survie. Désirant accroître leur légitimité dans leur milieu, les dirigeants développent des liens interpersonnels qui les poussent à fonctionner par réseaux (Uzzi, 1996). Ces actions, associées à la nécessité de ne pas heurter les acteurs de l'environnement, permettent de pallier la rareté des ressources, qu'elles soient financières, humaines, organisationnelles, temporelles ou managériales (Mathieu et Reynaud, 2005 ; Quairel et Auberge, 2004).

## Méthodologie

Trois séries de questions structurent l'étude.

*Comment les dirigeants de petites entreprises perçoivent-ils le développement durable ?*

vent le Développement Durable ? Quelle est leur connaissance du concept ? Les préoccupations en matière de développement économique, de climat social interne et de responsabilité vis-à-vis de l'environnement sont également explorées. Quelles possibilités d'actions peuvent entrevoir les dirigeants ? Quels sont leurs motivations et leurs freins pour la mise en place de démarches liées au développement durable ? Comment les impliquer davantage ? Quelques questions doivent permettre d'entrevoir des voies possibles de sensibilisation des dirigeants.

Le questionnaire est construit à partir de 5 entretiens auprès d'experts. La plupart des questions sont fermées à réponse multiples ou à échelles. Pour certaines d'entre elles, il a été prévu dans un premier temps de ne pas proposer les items, cela leur conférant un statut de question ouverte à réponse spontanée, puis dans un second temps de proposer des items préétablis.

L'enquête a été menée par téléphone en 2004, auprès d'une population totale de 124 petites entreprises dans un rayon de 30 kilomètres autour d'une petite ville du sud de la France. L'échantillon final analysé est constitué de 79 petites entreprises, réparties de manière à peu près égale entre deux classes d'effectifs (10/20 et 21/50 salariés). Plusieurs secteurs d'activité sont représentés.

L'intérêt pratique de résultats modestes en terme de représentativité, est plutôt de soulever des questions majeures et de pouvoir les confronter aux données existantes. Les résultats d'enquêtes de l'ESDES (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Dupuis et al., 2006), de l'Observatoire des PME Européennes (2002) et du baromètre du CROCIS (2003,2004,2005), toutes issues d'observations de PME, constituent des sources secondaires utiles à la comparaison, même si les conditions des protocoles ne sont pas toujours exactement semblables (PME au lieu de PE, par exemple).

## Résultats

### Connaissance du concept de développement durable et préoccupations

Les dirigeants des PE étudiées connaissent pour la moitié d'entre eux le terme développement durable. Les résultats sont proches de ceux obtenus par l'enquête du CROCIS en 2005. Les études menées sur trois ans montrent que cela évolue très vite.

Il semble plausible d'attribuer cette évolution à la communication importante faite autour du concept (même auprès du grand public), à la législation et aux efforts entrepris par les organisations et institutions engagées.

L'axe environnement / économie est le plus connu. Pour les dirigeants, il semble que la dimension sociale ne relève pas des problématiques de développement durable.

Cela rejoint les remarques du CROCIS, mais aussi celles d'une enquête auprès de GE (Stephany 2005) selon les-

quelles l'aspect environnemental est le plus lisible. Pour Cabagnols et Le Bas (2006), cela peut être attribué au caractère relativement bien défini des actions.

Les responsables des plus grandes entreprises de l'échantillon, en taille ou CA, sont aussi légèrement plus informés. Cela conforte les recherches de Cabagnols et Le Bas (2006), mais aussi celles s'intéressant de manière plus générale à la petite entreprise : plus l'entreprise grandit, plus ses responsables sont susceptibles de mettre en œuvre des démarches de veille.

Pourtant, ne pas connaître ne signifie pas ne pas faire. En effet, comme de nombreux auteurs et institutions l'affirment : les acteurs des petites entreprises font du développement durable sans le savoir. « *Les PME répondent déjà aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux dans le quotidien. A l'inverse des structures plus importantes, elles ne médiatisent pas ces activités et ne leur apposent pas l'étiquette RSE* »<sup>2</sup>. Si les préoccupations sociales sont peu associées au développement durable, elles n'en sont pas pour autant négligées dans la petite entreprise, le climat social s'affichant comme une préoccupation essentielle pour plus des deux tiers des dirigeants.

La perception de la place que tient le développement durable passe aussi par l'observation de la fonction, à savoir l'existence d'une personne se préoccupant des enjeux environnementaux, économiques et sociaux de manière explicite, volontaire et organisée. Dans la petite entreprise, la fonction reste sensiblement plus modeste et souvent plus partagée que dans une plus grande, cela ne voulant pas dire qu'elle n'existe pas. 44% des entreprises de notre échantillon disposent d'une personne en charge du développement durable. Les résultats de l'Observatoire (2002) donnent seulement 33 % d'entreprises françaises affichant une prise en charge, mais l'enquête est un peu plus ancienne.

Les plus « grandes » semblent davantage dotées, ainsi que les entreprises du secteur de l'industrie (65 % affirment avoir un responsable). Dans les entreprises concernées, c'est le dirigeant lui-même (dans 43 % des cas) qui assume cette fonction, un responsable qualité étant cité en deuxième position (40%). Le développement durable peut se situer dans des logiques stratégiques en étant ponctuellement pris en charge par le dirigeant ou bien s'insérer comme un outil dans les démarches qualité.

### Motivations pour la mise en place de la RSE

Les dirigeants vont présenter des motivations liées à leur personnalité et leurs perceptions, et ils vont également pouvoir être influencés par des facteurs internes ou externes, leviers de leurs décisions.

Marchesnay montre à travers ses nombreux travaux l'existence d'une variété de buts, liés à des convictions profondes, et déterminants pour la motivation des dirigeants.

Concernant les résultats économiques recherchés à travers le développement durable, l'engagement doit servir en priorité la pérennité de l'entreprise pour la moitié des dirigeants, ce qui rejoint le côté « durable » du développement. La rentabilité est également citée (37 %), suivie d'une faible part pour la recherche d'un avantage concurrentiel (14 %). L'aspect concurrentiel ne semble pas associé au développement durable par les dirigeants.

Au delà de ces promesses perçues, le questionnaire permet d'identifier ce qui peut inciter les dirigeants à s'engager.

Ce sont les convictions qui arrivent en tête, avec un score positif de plus de 80 %, proche de celui de l'Observatoire (2002) où l'éthique est citée dans 60 % des cas, et des résultats de Dupuis et al. (2006), qui parlent d'une « *majorité écrasante d'entreprises* » ayant comme facteurs déclencheurs les valeurs personnelles du dirigeants. Cela vient conforter l'idée selon laquelle « *plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004).

Un autre facteur important apparaît dans la législation. Il est intéressant de voir que 58 % des dirigeants seraient amenés à s'impliquer davantage si une loi les y obligeait : qu'en est-il des 42 % restants ? « *Pour une PME, la première forme de RSE est déjà de respecter la loi* » (Alternatives Economiques, 2005).

17 % d'entreprises ont spontanément parlé de l'importance d'un groupement d'employeur pour motiver l'implication. La mise en collectif des PE semble constituer une voie d'engagement des dirigeants dans le développement durable (Loup et Paradas, 2005) et permet une relecture de la relation avec les parties prenantes.

La pression des consommateurs recueille 42 % de réponses positives : les dirigeants sont sensibles à la recherche de satisfaction de leurs clients potentiels ou actuels. Par nécessité ou recherche de légitimité, les dirigeants pourront être incités par leurs clients à prendre des mesures responsables.

Un autre point concerne la pression éventuelle des concurrents (87 % de non). Cette réponse, confortée par Dupuis et al. (2006), vient toutefois contredire les effets d'imitation souvent observés en petite structure (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Courrent, 2005). Peut-être parce que la relation entre concurrence (et avantage concurrentiel) et développement durable n'est pas perçue par les dirigeants de l'échantillon.

Enfin, les réponses totalement ignorées constituent

également des indicateurs. Celles concernant la pression des ONG (99 % de non), des investisseurs (99 % de non) paraissent assez cohérentes, car ces facteurs restent éloignés des préoccupations des petites entreprises.

Finalement, les PE s'éloignent des modèles de plus grandes entreprises. La transmission de leur image semble déterminante (Dupuis et al., 2006) et apparaît souvent comme beaucoup plus locale (Bertrand, 1999).

### **Freins à la mise en place d'actions de développement durable**

Certaines réflexions émergent des différences de réponses entre mode spontané et assisté, à la question relative aux freins rencontrés par les dirigeants dans la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.

Spontanément, les entrepreneurs répondent « que l'activité ne se prête pas au développement durable », un peu comme pour se dédouaner d'une action mal identifiée. S'ils ne le font pas, c'est qu'il n'est pas nécessaire de le faire. La CGPME (2004) décrit d'ailleurs la perception de la RSE comme « une contrainte supplémentaire à laquelle la PME est mal préparée ».

Le plus haut score des réponses assistées (bien supérieures aux spontanées des mêmes questions) revient au manque d'information / sensibilisation, puis au temps (le score est pour le temps beaucoup plus bas que celui de l'étude de Dupuis et al., 2006).

Un peu comme si on rappelait à ces responsables ce qu'il leur manque pour agir : de l'aide et du temps. Car c'est bien d'aide qu'il s'agit, pour adapter une information déjà très présente partout. Ce n'est pas la première enquête qui note ce sentiment d'être sous informé (Dupuis et al., 2006). Les données du CROCIS évoquent cet obstacle mais constatent son affaiblissement en 2005, suite à des efforts conséquents.

### **Voies d'amélioration et de sensibilisation en termes de conseil et de formation**

Environ un tiers des entreprises envisagent une forme externe de conseil, sous forme flexible, ponctuelle ou par forfait. Un autre tiers ne le souhaitent pas, souvent parmi les entreprises qui ont déjà une prise en charge interne, qui semble leur convenir.

Un tiers des dirigeants semblent intéressés (37 %) par des formations, même brèves. Les contenus les plus demandés touchent d'abord au triptyque dans son ensemble, puis à l'environnement. Les plus intéressés par des formations appartiennent aux entreprises les plus grandes, en effectif ou en CA. Cela

rejoint les recherches qui indiquent un investissement en formation beaucoup plus timide de la part des plus petites entreprises<sup>3</sup>.

Il émerge certaines préoccupations en termes de contenus de formation ou de conseil.

D'une part, tout ce qui relève d'une gestion environnementale améliorée, et permettant par la même occasion de faire des économies, apparaît comme séduisant. D'autre part, les besoins d'information, principalement dans le domaine juridique, sont encore évoqués.

Sur le plan social, les deux préoccupations prioritairement citées concernent les conditions de travail et la motivation du personnel, préoccupations classiques de GRH en PME. Les résultats viennent contredire les remarques de l'Observatoire (2002) selon lequel le soutien d'activités dans le sport, la culture, la santé et l'aide sociale serait le type le plus courant d'expression de la RSE. Ce résultat mériterait d'être approfondi, car il renvoie au caractère stratégique ou superficiel de la RSE, déterminant en termes de représentations (Quairel et Auberger, 2004).

## Conclusion

Compte tenu de toutes ces spécificités, il semble très important de chercher les voies de progrès adaptées aux petites entreprises, sans se référer à des modèles existants des plus grandes. « Les règles en matière de RSE ne sont pas transposables en tant que telles aux PME, car les patrons y entretiennent des liens plus visibles avec les stakeholders » (Boulogne, 2005). Cela vient appuyer la nécessité d'adapter le discours de la RSE aux petites entreprises et à leur dirigeant en tenant compte du fait que « de nombreuses PME sont aptes à se lancer dans une démarche stratégique de RSE qui ne ressemble pas tout à fait à celle des grands groupes » (Entreprises et Carrières, 2004). Les référents et les motivations étant très différents, les mises en œuvre ne pourront être similaires. « Encore plus que d'outils spécifiques, ce sont les démarches et les méthodologies qui doivent être adaptées » (Alternatives Economiques, 2005). Par exemple, les dirigeants des petites entreprises ne semblent pas gourmands d'indicateurs, outils plus adaptés aux grandes entreprises, dans lesquelles les dirigeants sont moins proches de l'exploitation.

Les modes de gouvernance très différents, les modalités particulières d'insertion dans l'environnement, la proximité importante et la prégnance du dirigeant, ne peuvent laisser envisager de traiter les petites entreprises à travers des réflexions générales tirées de l'observation des grandes entreprises.

Il semble finalement y avoir deux voies d'entrée de la RSE dans les petites entreprises : soit des voies propres, progressives, cumulatives, dynamiques, liées aux convictions des responsables, soit des chemins

indiqués par et avec d'autres acteurs, comme les institutions ou les grandes entreprises. De nouvelles observations de terrain pourront ainsi permettre de vérifier si là encore, il existe des processus à privilégier, ou bien si les différentes influences doivent interagir.

<sup>1</sup> Plus de 98 % des PME européennes ont moins de 50 salariés et ces entreprises représentent environ 43 % de l'effectif salarié ([www.portalpmme.fr/html/observ/etudes.jsp](http://www.portalpmme.fr/html/observ/etudes.jsp), *Regards sur les PME*, n° 1, « Les PME : clés de lecture », Agence des PME, janvier 2003).

Kenner et al. (1991) font état de plus de 95 % d'entreprises de moins de 50 salariés aux Etats Unis.

<sup>2</sup> « *PME et RSE : une proposition réaliste ?* », [www.crseurope.org](http://www.crseurope.org). De très nombreux documents internet sur les PME font le même constat. Par exemple, CGPME (2004) : « *La RS est au cœur même du métier du patron de PME* ». Voir aussi Quairel et Auberger, 2004.

<sup>3</sup> Travaux de l'AGEFOS-PME ([www.agefos-pme.com](http://www.agefos-pme.com)) ou du CERÉQ ([www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)).

## Bibliographie

- Alternatives Economiques (2005), « La RSE », Hors Série pratique, n° 20, Septembre.
- Bertrand, N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME », *Revue Internationale PME*, Vol 12, n° 1-2, p. 85-106.
- Boulogne, J. (2005), « La RSE des entreprises », Numéro spécial d'*Alterbusiness*, janvier, [www.alterbusinessnews.be](http://www.alterbusinessnews.be).
- Cabagnols, A. Et C. Le Bas (2006), « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Lettre du management Responsable*, ESDES, Octobre, [www.esdes.org](http://www.esdes.org).
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Confédération Générale des PME (2004), Séminaire, novembre, [www.cgpm.org](http://www.cgpm.org)
- Commission Européenne (2002), « La responsabilité sociale des entreprises. Contribution des entreprises au développement durable », *Emploi et affaires sociales*, [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- Courrent, J.M. (2005), « L'imitation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise », *Revue de l'Economie Méridionale : Apprentissage, entrepreneur et responsabilité sociale*, vol 53, n° 211, p.271-288..
- CROCIS (2003, 2004, 2005), Baromètre du développement durable dans les PME-PMI franciliennes, [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr).
- Dupuis, J-C., Haned, N. et C. Le Bas (2006), « La responsabilité sociale des entreprises en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Electronic Working Paper*, GEMO, ESDES, n° 2006-02, [www.esdes.org](http://www.esdes.org).
- Entreprises et Carrières (2004), « Responsabilité sociale. Les PME aussi », n°713, Avril.
- Faber, P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », *Thèse Université Lille 1*, Octobre.
- Julien, P.A.(2005), (Dir.), *Les PME, bilan et perspectives*, 3<sup>e</sup> édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires.
- Longenecker J.G., Moore C.W., Petty J.W., Palich L.E., McKinneyY J.A. (2006), « Ethical attitudes in small businesses and large corporations : theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades », *Journ-*

- nal of Small Business Management*, Vol 44, n° 2, p.167-183.
- Kenner Thompson, J. et H.L. Smith (1991), « Social responsibility and small business : suggestions for research », *Journal of Small Business Management*, janvier, Vol 29, n° 1, p.30-44.
- Loup, S. et A.Paradas (2005), « Le dirigeant d'entreprise peut-il développer plus de responsabilité sociale par le biais des actions collectives ? Application à un artisan d'art », *Revue de l'Economie Méridionale : Apprentissage, entrepreneur et responsabilité sociale* , Vol 53, n°211, p.309-328.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris.
- Mathieu, A. et E. Reynaud (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME ; entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'Economie Méridionale : Apprentissage, entrepreneur et responsabilité sociale* , Vol 53, n°211, p.357-380.
- Observatoire des PME Européennes (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale » , *Publication DG Entreprises*, 2002/n°4, Commission Euro-peenne, [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- Pichault, F. et J.Nizet (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du seuil, Paris.
- Quairel, F. et M.N. Auberger (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *Colloque ESDES, Les enjeux du management responsable*, 18.19 juin, Lyon.
- Stephany, D. (2005), « Des discours aux pratiques de DD : un chemin encore long pour les entreprises », *La lettre du management responsable*, ESDES, Septembre, [www.esdes.org](http://www.esdes.org).
- Torres, O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », *Habilitation à Diriger les Recherches*, Université de Caen, Décembre.
- Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, August.

## Le site Internet du mois...



The Newswire of Corporate Social Responsibility  
 RAW & UNFILTERED™

Situé au Vermont, CSRWIRE est un centre virtuel d'information qui permet aux entreprises d'informer les consommateurs, les investisseurs individuels et institutionnels, les professionnels de la finance et les médias sur leur performance sociale. Le site Internet de CSRWIRE permet aux internautes d'accéder au contenu d'une foule de documents portant sur différents enjeux sociaux, tels que l'éthique de l'entreprise, l'environnement, les droits humains, la philanthropie, la diversité, l'égalité d'embauche, etc. Il contient entre autre plus de 300 rapports corporatifs à caractères social et environnemental. On peut également accéder à des dizaines de communiqués de presse, dont des archives datant de 1999. Enfin, ce site offre la possibilité de s'abonner au bulletin d'information du CSRWIRE.

<http://www.csrwire.com>

## Evolving Corporate Social Responsibility in Zoos

Par Annelies Hodge  
Assistante-rechercheure à la CRSDD

You may be wondering what zoos are doing in a special bulletin on Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium Enterprises (SMEs). After all, if you remember zoos from your childhood when they were little more than playgrounds with animals on show behind bars and cement, you may think of zoos as far from being responsible. But if you still see zoos this way then you've missed a major change which has taken place over the last quarter of a century. Today we need zoos for very different reasons than simply entertainment. This article will demonstrate how leading zoos have been practicing CSR and contributing towards sustainable development long before such terminology became common language.

Whilst the concept of menageries goes back many centuries, with numerous cultures like Egyptian Pharaohs having kept certain exotic animals to please crowds and their noble guests, Alexander the Great is said to have opened the first animal collection for various social classes four centuries after Christ. By the 18<sup>th</sup> Century royal collections began metamorphosing into public menageries such as the Vienna Zoo (1752), Paris Zoo (1794), London Zoo (1826) and Berlin Zoo (1844). Perhaps less well known is the fact that many of the zoos in both Europe and North America displayed human "savages" alongside animals until the Second World War (and if the Brussels World Fair can be counted, until as late as 1958). An inconceivable thought today, it demonstrates how values and social consciousness can evolve in only a few decades. Such "traditional" zoos kept most animals behind bars in cement enclosures too small for their size. They rarely bred, were fed poorly, died early, and exhibited unnatural behaviour like pacing, rocking and swaying. With limited life spans and little breeding success, such wild animals had to be regularly replaced. Zoos' missions at that time were principally to entertain visitors, and whilst many of their practices can be deplored today, very few individuals both within and outside zoos were aware of how inappropriate animal care was back then with little information about wild animals available or understood.

Quebec's most visited zoo, the Granby Zoo, was officially opened in 1955 towards the end of the traditional zoo era, and provides an excellent example of

the metamorphosis that many such institutions have made. Like most zoos, Granby Zoo is a non profit SME that relies on visitors for the majority of its revenues. It draws large crowds of tourists to its region each year supporting hundreds of other local SMEs in the process and generating significant employment especially over the summer. Early in its history it was a financially strapped institution with few employees and retired farmers looking after its animals. These zookeepers at the time fed the animals' old restaurant scraps and allowed visitors to interact with the animals much as if they were domestic rather than wild species. They, like the visitors, did not recognise the stress signals of different wild species and so were probably not aware of how harmful many of their actions were. In light of increasing habitat destruction and species extinctions during the 1960s and 1970s, the environmental and animal rights movements emerged as did awareness of inappropriate practices and the

value of wild species. Zoos found it increasingly difficult and expensive to replace their stock of wild animals. There was a growing appreciation for the fact that zoos had to get better at breeding and exchanging specimens with other zoos, which required better animal management, care, diets, enclosures and records. At the same time nature zoos began opening such as the Zoo St-Felicien, housing animals in larger and more natural habitats as enclosures began to be called. The success of such nature zoos was further confirmation of the direction that traditional zoos had to take. At the same time scientific knowledge in the field of zoology and animal biology grew, as did research and training in this field, so zoos began employing specialists who were better placed to care for wild animals. From the early 1980s Granby Zoo had a policy in place to only hire zookeepers educated in animal health in addition to the full-time vet, and by the mid 1980s more than half of the staff had this training. They understood the importance of improving the condition of animals and were prepared to work with the vet who pushed to improve animal care practices at the zoo like never before. Diets were improved, habitats became more natural, and the zoos mission focussed increasingly on animal conservation. It joined prestigious international cooperative breeding programs for endangered species



through the emerging American Association of Zoos and Aquariums (AZA) with its Species Survival Plans as well as the International Species Inventory System (ISIS).

The relatively recent role of zoos in animal conservation cannot be overstated. It is perhaps the most fundamental contribution that zoos can make towards sustainable development. According to the United Nations Environment Program (UNEP), humans have accelerated the current rhythm of species extinction well above their natural rate of around 3 per year to over 1000. UNEP estimates that 11% of birds, 25% of mammals, 34% of fish and 32% of amphibians are threatened or facing imminent extinction and this is growing. Obviously in the best case scenario humans would be able to keep habitat destruction and hunting to a sustainable level in order to ensure the continuity of other species with which we share the Earth. However in the majority of cases sustainable development is not practiced, and hence conservation agencies such as the International Union for the Conservation of Nature (IUCN) and the World Wildlife Fund (WWF) have increasingly called on zoos to assist in saving species from complete extinction by housing certain species like modern Noah's Arcs, and where possible, reintroducing extinct species back into nature. Some - such as the Przewalski Horse, Père David's Deer, European Bison, Arabian Oryx and the Hawaiian Goose - were maintained as biological species only through reproduction of zoo populations and many have been successfully reintroduced. As saving disappearing species is an important element towards sustainable development as noted in the Brundtland report, zoos have become an important element towards sustainable development:

"The diversity of species is necessary for the normal functioning of ecosystems and the biosphere as a whole. The genetic material in wild species contributes billions of dollars yearly to the world economy in the form of improved crop species, new drugs and medicines, and raw materials for industry. But utility aside, there are also moral, ethical, cultural, aesthetic, and purely scientific reasons for conserving wild beings....A first priority is to establish the problem of disappearing species and threatened ecosystems on political agendas as a

major economic and resource issue" (WCED, 1987, p. 13).

It is important to note that zoos are only a tool, and not the answer in itself, to widespread species loss. Whilst zoos may be able to ensure the survival of more than a 1000 key species through coordinated captive breeding, currently hundreds of thousands of species are estimated as seriously threatened and zoos do not have the funds, space or capabilities to save thousands of additional species. This is one of the reasons why zoos that are serious about animal conservation (such as those with AZA or similar accreditation) actively participate in animal conservation efforts both *in situ* and *ex situ*. For example, since 1994 the Granby Zoo has worked to study and reintroduce a threatened Quebec tortoise species, in cooperation with the Canadian Fauna Service and the Quebec Ministry of Environment and Fauna as well as the Society of Natural History of the Saint-Laurent Valley. By the turn of the century this particular project had greatly expanded, involving the education department as well who tours the species' region to teach children and adults about the importance of protecting this creature. Apart from assisting research efforts to save



species, most such zoos also fund projects to save habitat and endangered species in them as far as possible, which in turn depends on their financial capabilities (i.e. their visitor revenue). Zoos also play another very important role in the global fight towards conserving animal species: educating humans about why such animals are threatened and why they are so valuable and should be conserved. More than 135 million people visit zoos in the USA and Canada each year, and more than 600 million people visit the 1000 odd zoological institutions around the world annually, representing more than 10% of the world's population. In a global situation where humans are increasingly urbanised and have less contact with nature, the importance of zoos in raising their awareness about conservation issues can also not be overemphasised.

Whilst serious zoos began focussing on reproducing threatened species and education before concepts like CSR or sustainable development were commonly used, they have more recently begun focussing on another area which also contributes towards sustainable development: eco-efficiency. During the 1990s, in a period where the environment became a major

concern in society and Granby Zoo struggled financially to stay afloat, many employees began various eco-efficiency activities from water and energy conservation to recycling. More recently, industry associations like AZA have begun incorporating such factors into their accreditation evaluations and actively encouraging zoos to see their conservation role in a broader sense. Thus zoos that achieve AZA accreditation today are increasingly considering environmental and social issues in all aspects of their business, from energy and building design, water, waste, purchasing, sponsorship and investment, to transport, wildlife habitat, training and awareness, as well as partnership and participation. At Granby Zoo eco-efficiency efforts really took off once a coordinated effort backed from the top began in early 2004 linked to the zoos modernisation project, which has seen numerous successes already such as a 70% decrease in water consumption within two years and the use of geothermal for heating and cooling natural animal habitats with an average payback of just over 2 years (leading to substantial annual decreases in energy costs and consumption). The biggest user of geothermal in Quebec, Granby Zoo has proved that this technology is not only ecologically clean but also economically affordable and technologically effective.



As you have seen, zoos have indeed come a long way from their early vocations as entertainment centres for a curious public. Today serious zoos are modern Noah's Arks or conservation centres, focusing on breeding and saving endangered animal species in more natural environments, raising public's awareness of sustainability issues, and increasingly serving as a model for what is possible in terms of eco-efficiency for SMEs despite their often precarious financial situation. Whilst eco-efficiency in many zoos may be a more recent phenomenon, leading zoos began practicing CSR through animal conservation efforts in breeding and education, arguably

the most important way that such institutions can contribute towards sustainable development, long before CSR and sustainable development were common language. By adapting to new social and ecological realities, zoos like Granby Zoo have succeeded in renewing their *raison d'être*, ensuring their continued legitimacy as valuable tools towards sustainable development.

Note : The European Bison, Arabian Oryx and Przewalski Horse are just a few of the species which were extinct in nature and successfully reintroduced due to zoo breeding programs.

## Dans le prochain numéro ...

- Les comptes-rendus des étudiants de la CRSDD sur la conférence Unisféra qui a eu lieu les 21 et 22 novembre dernier;
- La suite de notre série d'articles s'intéressant aux solutions durables dans diverses domaines;
- Un article d'Annelies Hodge s'intitulant : "Five Lessons from Interface on Organizational Change towards Sustainability".



# APPEL A COMMUNICATION

Sous l'égide de

**l'Association Internationale de Management Stratégique**

l'ISIAM – Agadir et l'IAE de l'Université Nancy 2

Organisent un colloque international sur la

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et le Développement Durable

## Agadir, 09 et 10 Avril 2007

sur le thème

### « Entre les Apports de la Recherche et les Limites de la Pratique : Quelle évolution pour la RSE ? »

#### Objet

Conscients du rôle que doivent jouer les entreprises pour le développement durable dans le cadre de leur responsabilité sociale et dans la continuité du colloque organisé en 2005 par l'équipe de recherche (GREFIGE – CEREMO) sur le thème « la Responsabilité Sociale des Entreprises : Réalité, mythe ou mystification », l'ISIAM Agadir et l'I.A.E. de l'Université de Nancy 2 organisent un colloque international sur le thème : « Entre les Apports de la Recherche et les Limites de la Pratique : Quelle évolution pour la RSE ? ». Ce colloque s'inscrit dans le cadre de la politique de développement intégré sous ses divers aspects notamment entrepreneurial et culturel qui intéressent les différents acteurs de développement.

#### Comité d'organisation

	ISIAM - AGADIR	IAE Nancy 2
Responsable	Youssef EL WAZANI	Thierry JACQUOT
Comité	Malika SOUAF Jamel EL ACHMIT Mohamed BINKKOUR Jamal DIWANY	Amedée PEDON

#### Dates à retenir

31 décembre 2006:	Réception des Intentions de Communication
21 Janvier 2007:	Remise des Papiers Complets
11 février 2007:	Réponse du Comité Scientifique sur les papiers
04 mars 2007:	Remise des papiers définitifs
18 Mars 2007:	Remise des Présentations sous PowerPoint
09 & 10 Avril 2007:	Colloque RSE

#### Comité scientifique

José ALLOUCHE	Université Paris 1- Sorbonne	Thierry JACQUOT	Université Nancy 2
Pascal ALPHONSE	Université Nancy 2	Mireille JEGER	Université Nancy 2
Bekaceem AMAMCOU	Université Mohamed 1er Oujda	Hervé LAROCHE	ESCP-EAP European School of Management
Houdaïda AMEZIANE	Université Abdellah Essaâdi Tanger	Abdenbi LOUITRE	Université Cadi Ayyad Marrakech
Pierre BARDELLI	Université Metz	Alain Charles MARTINET	Université Lyon 3
Mohamed BAYAD	Université Nancy 2	Samuel MERCIER	Université de Bretagne Sud
Pierre-Jean BENGHOZI	École Polytechnique (CRO) et CNRS	François MEYSONNIER	Université de Metz
Michel CAPRON	Université Paris 8	Tahar MOUNSIF	Université Mohamed V Souissi Rabat
Jean-François CHANLAT	Université Paris IX - Dauphine	Jean-Marie PERETTI	ESSEC, Université de Corte
Françoise DE BRY	Université Paris 1- Sorbonne	Yvon PEQUEUX	CNAM Paris
Marc FILSER	Université de Bourgogne	Anne SALMON	Université Caen
Corinne GENDRON	Centre de responsabilité sociale et de DD – UQAM Québec	Christophe SCHMITT	Université Nancy 2
Ahmed GHELLOU	Université Ibn Zohr Agadir	Géraldine SHIMDT	Université Paris 1- Sorbonne
Ahmed GRAR	Université Cadi Ayyad Marrakech	Mohamed Laabbi SIDMOU	Université Cadi Ayyad Marrakech
Abdelmajid BENRISSOUL	Université Hassan II Mohammedia	Eric SIMON	ESSCA Angers
Jacques IGALENS	Université Toulouse 1	Bernard WALLISER	Université Nancy 2
Pie IMBS	Université Robert Schuman Strasbourg	Zahir YANAT	École de Management Bordeaux

#### Contact

M. Youssef EL WAZANI  
Boulevard Hassan 1er Qr Dakhla, B.P. 805 Agadir, Maroc  
Tél. +212 28-22-32-10 / Fax +212 28-22-33-68  
e-mail : coloquerse@mendra.ma

M. Thierry JACQUOT, (Pôle Lorrain de Gestion)  
13 Rue Michel Ney CS 7554037 Nancy Cedex - France  
Tél. +33 (0) 3-83-39-63-91 Fax +33 (0) 3-83-39-63-90  
e-mail : thierry.jacquot@univ-nancy2.fr

[www.isiam.org.ma/colloque](http://www.isiam.org.ma/colloque)

# Appel à communications

*28ème Congrès de l'AFC  
Association Francophone de Comptabilité*

## « Comptabilité et environnement »

23-24-25 mai 2007

IAE de Poitiers – CEREGE

20, Rue Guillaume VII le Troubadour BP 639 – 86022 Poitiers Cedex  
(un plan est disponible sur le site : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/>)

Même si aucun thème n'est imposé pour les papiers soumis dans le congrès de l'AFC 2007, le thème « comptabilité et environnement » fera l'objet d'une attention toute particulière cette année.

La montée en puissance de la prise de conscience, réelle ou exagérée, des problèmes environnementaux de la planète a induit des changements de comportements, réels ou supposés, des entreprises, des citoyens et de l'Etat. Ces changements sont-ils réels, durables ? De façades ou ancrés dans le réel ? Seul l'avenir le dira. Il reste toutefois que la comptabilité a son mot à dire dans ces débats de société. La publication d'informations environnementales, libre, ou sous la contrainte de la loi NRE, est venue compléter les traditionnels rapports financiers. L'audit est sollicité pour garantir ces informations d'un nouveau type, très loin du cadre de la partie double. Il faut également mettre en place des systèmes de pilotage et de management de la performance environnementale. C'est ici que le contrôle de gestion entre en jeu et se retrouve alors face à des problèmes s'inscrivant dans un nouveau contexte.

Mythe rationnel ou nouveau paradigme ? La question mérite d'être posée. En permettant de compter, de vérifier et de piloter, la comptabilité peut, plus que toute autre discipline de gestion, de trancher ce débat, à défaut d'apporter des solutions concrètes que se posent les entreprises.

Comment mesurer la performance environnementale des entreprises ? Existe-t-il des mesures intégrées de la performance de l'entreprise dans un cadre élargi ?

Quels types de communications mettre en place ? Qui lit les rapports développement durable ? A quoi servent-ils ?

Comment l'audit peut-il garantir la fiabilité des informations produites ? Est-ce un marché pertinent pour les grands cabinets d'audit ?

Comment articuler les systèmes de management environnementaux au contrôle de gestion traditionnel ? Les deux démarches peuvent-elles s'enrichir mutuellement ?

Quels problèmes théoriques posent la prise en compte de ces nouvelles préoccupations ? Qu'apportent les cadres théoriques déjà développés (théorie de la légitimité, théorie des parties prenantes, néo-institutionnalisme...) ?

Les papiers sont à soumettre en ligne sur le site Internet de l'IAE : <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/>

Les communications écrites en anglais sont acceptées pour révision et présentation orale en français ou en anglais.

**CHAIRE de responsabilité  
sociale et de  
développement durable**  
**ESG UQÀM**

École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal  
Case postale 6192  
Succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec) H3C 4R2

Téléphone : 514.987.3000  
poste 6972#

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca)

---

**Visitez notre site Internet**  
[www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

**Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique**  
[crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca)

---

**Bulletin de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable**

Rédactrice en chef par intérim : Sophie Lévesque

Collaborateurs : Alain Lapointe, Jean-Claude Dupuis, Naciba Haned, Christian Le Bas, Jean-Marie Courrent, Françoise Quairel, Sandrine Berger Douce, Delphine Aegeerter, Éric Davoine, Agnès Paradas et Annelies Hodge.

**Pour soumettre un article, prière de consulter le site web [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca).**