

**La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME;  
option marginale ou enjeu vital ?**

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

**No 06-2005**

Par Alain Lapointe et Corinne Gendron



**La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME;  
option marginale ou enjeu vital ?**

**Les cahiers de la Chaire – collection recherche**

**No 06-2005**

**Par Alain Lapointe\* et Corinne Gendron\*\***

\* **Alain Lapointe** est professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Il est également titulaire adjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

\*\* **Corinne Gendron** est professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Note : Ce texte a été présenté au 7<sup>ième</sup> Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004.

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. La problématique de la responsabilité sociale d'entreprise</b>	<b>6</b>
1.1. Vers une définition de la RSE	7
1.2. Une étiquette, deux versions ?	9
<b>2. Les pratiques de responsabilité sociale d'entreprise</b>	<b>12</b>
2.1. Multiplicité et diversité des codes de conduite	12
2.2. Transparence des pratiques de monitoring	14
<b>3. Vers un engagement de la PME dans la responsabilité sociale</b>	<b>15</b>
3.1. L'argument de l'effet d'entraînement	15
3.2. Un bilan préliminaire de la RSE dans les PMEs	16
3.3. Les obstacles à l'adoption de la RSE dans la PME	18
3.4. Perspectives d'avenir à l'égard de l'adoption de la RSE dans les PMEs	19
<b>Bibliographie</b>	<b>22</b>



## Résumé

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. 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).

Nous devrons 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, 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 répercute inévitablement 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 mettre à jour 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. Pour ce faire, il nous faudra d'abord clarifier la nature passablement ambiguë du concept même de RSE et en constater non seulement les problèmes de définition, mais aussi les sévères difficultés de mise en œuvre. 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.



## 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. Nous devrons questionner plus loin 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 inévitablement 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 mettre à jour 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. Pour ce faire, il nous faudra d'abord clarifier la nature passablement ambiguë du concept même de RSE (problématique de la RSE) et en constater non seulement les problèmes de définition, mais aussi les sévères difficultés de mise en œuvre (pratiques de RSE). 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 (engagement de la PME dans la RSE).

## **1. La problématique de la responsabilité sociale d'entreprise**

Le large consensus qui accompagne la véritable marée montante de la responsabilité sociale d'entreprise est à la fois rassurant et inquiétant. Rarement a-t-on assisté dans l'histoire de notre société de marché à une telle affirmation de convergence des intérêts des divers acteurs sociaux. C'est du moins ce que pourrait laisser croire l'apparente unanimité que manifestent citoyens, actionnaires et gestionnaires en se prononçant en faveur de la RSE. Ainsi, le récent rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises rapporte que 72 % de la population canadienne estime que le rôle de l'entreprise ne se limite pas au seul objectif de rentabilité financière, mais comprend des fonctions sociales plus larges (CDCRE, 2002: 11). On pourrait penser que les actionnaires ne sont pas de cet avis. Pourtant, le même rapport fait valoir que 74 % des détenteurs d'action canadiens partagent pleinement ce point de vue. Les dirigeants d'entreprises canadiennes se rangent également de ce côté : d'après les données du Conference Board du Canada, 78 % des dirigeants d'entreprises canadiennes soutiennent que le succès d'une entreprise n'est pas synonyme seulement de profits élevés, mais aussi d'engagement social (CBC, 2000).

Après une période troublante de désenclastrement de l'économie par rapport au social, où l'on a vu l'entreprise poursuivre ses propres buts sans trop se préoccuper des impacts sociaux et environnementaux de ses activités, on pourrait voir dans la montée de la RSE un signe

encourageant de réconciliation de l'économique et du social. Mais il est loin d'être assuré qu'un tel consensus résiste longtemps à l'analyse. Dès qu'on explore un peu plus avant les représentations de la responsabilité sociale que se font les différents acteurs sociaux, on constate que la conception et les implications de la RSE varient largement d'une catégorie d'acteurs à l'autre. C'est du moins le portrait qui se dégage d'à peu près tous les forums où les différents acteurs ont l'opportunité de faire valoir leur position, que ce soit par exemple dans le cadre du Livre vert de la Commission européenne (CCE, 2001), ou à l'occasion des audiences publiques de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (CDCRE, 2002).

## 1.1. Vers une définition de la RSE

En dépit des importantes contributions théoriques des dernières décennies, il n'existe toujours pas de définition stricte de la responsabilité sociale des entreprises. La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises suggère que cette expression englobe «toute situation où une compagnie tient compte d'autres intérêts que ceux de ses actionnaires» (CDCRE, 2002: 5). Le Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises soutient que cette responsabilité transcende les obligations légales envers les actionnaires dans un élan pour dépasser les normes en vigueur et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes» (CCE, 2001: 8).

Bien qu'encore très vagues, ces définitions ont au moins le mérite de faire ressortir deux dimensions fondamentales, bien que contestables, du concept de RSE. D'une part, elles font valoir que la responsabilité sociale réside dans le fait d'aller au-delà de la loi et de la réglementation. Or, si un tel projet peut aujourd'hui sembler banal, il n'en a pas moins soulevé de farouches résistances à l'époque de l'éclosion du concept de RSE; Milton Friedman (1970) avait alors été un des plus ardents défenseurs de l'opposition au principe même de responsabilité sociale de l'entreprise, affirmant que « la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de consacrer ses ressources et ses activités à l'accroissement du profit, tout en respectant la loi et en

évoluant dans un régime de libre concurrence, sans fraude ni malhonnêteté » (p. 11). Nous avons déjà constaté l'évolution radicale de l'opinion publique à cet égard, mais aussi de la classe d'affaires elle-même: être socialement responsable, c'est-à-dire aller au-delà des exigences de la loi, n'est plus source d'anathème pour les dirigeants d'entreprises, bien au contraire.

Le deuxième élément important que font ressortir les définitions du Livre vert et de la CDCRE réside dans l'idée corollaire que l'entreprise n'est pas seulement redevable envers ses actionnaires, mais qu'elle doit également tenir compte de l'ensemble des intervenants avec qui elle a des liens ou sur lesquels elle a un impact. Le discours corporatif sur la RSE s'est rapidement emparé de ce principe de responsabilité multipartite inspiré de la théorie des «stakeholders» (parties prenantes) initiée par Freeman (1984) et opérationnalisée par Clarkson (1995). Ainsi le Conference Board du Canada définit la RSE comme :

*« la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier.»* (cité dans CDCRE, 2001: 19)

Bien qu'elle puisse contribuer à clarifier la nature et les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise, la définition énumérative du Conference Board du Canada est cependant loin d'épuiser le questionnement généré par le principe des parties prenantes. D'une part, l'identification même des parties prenantes demeure problématique. La définition du Conference Board a en effet pour conséquence de noyer dans un même bouillon indistinct acteurs sociaux et partenaires d'affaires, laissant entière la question de la priorité des intérêts. Il est même concevable qu'une telle définition de la RSE puisse s'accommoder du maintien de la primauté des actionnaires, vidant potentiellement dès lors la RSE de toute substance réelle. Par ailleurs, l'approche « stakeholders » laisse implicitement entendre que l'intérêt commun, auquel devrait contribuer la RSE, se résume à l'addition simple des intérêts individuels des parties prenantes. Or, c'est là une présomption fort discutable, qui ressemble étrangement au postulat fondamental du libéralisme économique qui réside dans la convergence automatique des intérêts individuels et

du bien commun. Pourtant la RSE ne devrait-elle pas précisément générer des comportements et des résultats différents de ceux engendrés par le seul jeu du marché?

## **1.2. Une étiquette, deux versions ?**

Loin d'être simplement académique, l'ambiguïté de la définition de la RSE se prolonge très concrètement dans sa portée, voire même dans ses visées. La version corporative de la RSE, dont nous avons déjà établi qu'elle prenait la forme d'un effort pour aller au-delà des exigences légales et réglementaires en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, trouve en fait son centre de gravité dans un ingrédient fondamental de la « recette », celui du volontarisme. L'essence de la RSE résiderait donc dans le fait qu'elle se définit et se réalise par des initiatives volontaires de la part des entreprises pour aller au-delà de ce qui est requis par la loi. Le porte-parole du Conseil canadien des chefs d'entreprise aux audiences de la CDCRE traduit d'ailleurs clairement ce point de vue en affirmant que : « Peu importe comment on définit les paramètres de la RSE, on peut seulement encourager les entreprises à s'y conformer, et non les y obliger » (CDCRE, 2002: 13).

C'est donc dire que la RSE est alors considérée comme une alternative à la réglementation gouvernementale. On accepte et on promeut la responsabilité sociale comme une stratégie pour éviter la réglementation gouvernementale; on préfère la « soft law » autogérée de la RSE à la « hard law » de la réglementation gouvernementale coercitive. Implicitement, cette représentation de la responsabilité sociale s'appuie sur la présomption de la capacité des entreprises de s'autoréguler, c'est-à-dire de concilier volontairement et de façon proactive leurs intérêts privés et l'intérêt public. En fait, c'est précisément là le fondement de l'hypothétique « triple bottom line » (triple performance), en vertu de laquelle les performances financière, sociale et environnementale sont, ou peuvent être convergentes. Ainsi, plutôt que de vraiment constituer une révision profonde du contrat implicite qui lie l'entreprise à la société, la responsabilité sociale s'inscrirait plutôt, pour emprunter à la typologie de Gendron (2000), dans un paradigme utilitaire-stratégique dans le cadre duquel la RSE serait essentiellement motivée

par la nécessité de tenir compte des revendications sociales pour améliorer la performance financière de l'entreprise; autrement dit, « Good ethics is good business ».

En conséquence, même si elle demeure largement dominante, l'approche volontariste de la RSE n'en demeure pas moins suspecte et contestée, comme en témoigne cette boutade d'un ex-dirigeant de grande entreprise pétrolière à l'occasion d'une conférence des Nations Unies sur la RSE: « Si l'on pouvait augmenter simultanément les profits et la performance environnementale d'une entreprise, nous ne serions pas ici à discuter autour d'une table. » (SOLAGRAL, 2002: 2). En fait, nombre de groupes de pression et de mouvements revendicateurs de la société civile voient essentiellement dans la RSE et ses outils d'application des stratégies marketing destinées à améliorer l'image de l'entreprise et à se concilier les bonnes grâces des parties prenantes. Ce qui n'est guère surprenant quand on considère la nature des bénéfices annoncés de la RSE par de réputées et influentes associations d'affaires comme le Conference Board du Canada ou Business for Social Responsibility: diminution des coûts d'opération, amélioration de l'image de marque et de la réputation, meilleure qualité et productivité, augmentation des ventes et de la loyauté des consommateurs, amélioration de la capacité d'attraction et de rétention des meilleurs employés... un véritable « Graal » des affaires. Certains de ces attributs seraient d'ailleurs supportés par des recherches indépendantes (Maignan et Ferrel, 2001) qui tendent à confirmer que les consommateurs et les employés récompenserait respectivement les entreprises socialement responsables par une loyauté et un engagement accrus. En somme, la responsabilité sociale serait rentable.

Du point de vue sociétal, on se retrouverait donc, au mieux, dans une situation de gagnant-gagnant, au pire, dans une situation de détournement de la RSE au profit des intérêts privés des entreprises. On ne s'étonnera donc pas des réserves de certaines autorités publiques qui, tout en faisant la promotion de la RSE, proposent tout à la fois de baliser et d'encadrer ses pratiques. Faisant écho à bon nombre de préoccupations issues de la société civile, plusieurs mettent de l'avant une politique de responsabilité sociale qui, s'écartant de la vision corporative, en ferait plutôt un complément qu'un substitut à la réglementation: « La responsabilité sociale des entreprises ne devrait néanmoins pas être vue comme un substitut à la réglementation ou à la

législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée » (CCE, 2001: 8). Sceptiques même à l'égard des initiatives volontaires et pro-actives de RSE, certains porte-parole de la société civile vont encore plus loin et réclament que les pratiques de RSE soient encadrées de façon stricte par les pouvoirs publics. Comme en témoigne la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises :

*« Une majorité de 80 % (de la population canadienne) souhaite que le gouvernement édicte des normes de responsabilité sociale des entreprises et rende les entreprises redevables à ce sujet; 84 % sont en faveur d'ententes mondiales avec clauses rigoureuses et exécutoires de protection de l'environnement, des droits de la personne et des droits du travail ». (CDCRE, 2002: 43).*

Le paysage de la RSE est donc passablement trouble en cette époque de mondialisation économique pilotée par les entreprises transnationales qui entraîne une reconfiguration majeure des pôles de régulation à l'échelle internationale. En dépit du *vox populi* canadien, l'Amérique du Nord semble bien privilégier l'approche volontaire et l'auto-réglementation des entreprises, pendant que l'Europe unie paraît plutôt tendre vers la mise place d'un cadre commun où les règles du jeu sont davantage supervisées sinon contrôlées par les pouvoirs publics. Les jeux sont loin d'être faits, mais on peut certainement anticiper l'émergence d'un modèle hybride de régulation, où les responsabilités seront partagées selon des modes à développer entre les différents acteurs, marché, état et société civile. On assistera vraisemblablement à une coexistence, voire même à une complémentarité de régulations à la fois privées et publiques, volontaires et coercitives, avec interpénétration des différents niveaux, local, national et international. De nombreuses incertitudes subsistent, mais une tendance lourde paraît cependant s'imposer: en dépit des interprétations diverses et des difficultés d'application auxquelles elle donne lieu, le principe de la responsabilité sociale des entreprises va continuer à s'affirmer et à se généraliser, jusqu'à rejoindre l'ensemble des entreprises, grandes, moyennes ou petites. Une récente enquête réalisée pour le compte de la Public Relations Society of America rapporte à cet égard que plus de 70 % des dirigeants de grandes entreprises affirment que la responsabilité sociale, déjà présente dans leurs préoccupations et politiques, deviendrait de plus en plus

importante pour leur entreprise dans les années à venir; aucun n'envisageait un recul sur ce front (PRSA, 2003).

## **2. Les pratiques de responsabilité sociale d'entreprise**

L'ambiguïté de la définition de la RSE se répercute évidemment dans ses pratiques. Concrètement, la responsabilité sociale se traduit le plus souvent sous la forme de chartes ou de codes de conduite, qui tentent de formaliser des balises, le plus souvent déterminées par l'entreprise elle-même, susceptibles d'éviter les comportements ou les décisions socialement ou environnementalement inacceptables.

### **2.1. Multiplicité et diversité des codes de conduite**

Tout le problème réside évidemment dans l'identification de ces balises du « socialement responsable ». Or, les options disponibles sont multiples et le choix opéré par les entreprises reflète vraisemblablement davantage la profondeur de leur engagement réel envers la responsabilité sociale que leur préférence pour une quelconque définition théorique de la RSE. Initialement, les codes de conduite destinés à encadrer le comportement des entreprises, particulièrement des entreprises multinationales, avaient été proposés, pendant les années '70, par de grandes ONGs internationales telles l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), avec l'espoir que ces normes seraient acceptées et pourraient éventuellement avoir un caractère coercitif. Mais ces projets de codes universels contraignants ont tous échoués, si bien que l'actuelle génération de codes de conduite se caractérise davantage par la prolifération de codes privés, à faible contenu substantif et sans mécanisme de vérification.

Une étude réalisée par l'OCDE en atteste; sur 246 codes examinés, 46 % émanaient d'entreprises individuelles et 38 % d'associations professionnelles, ce qui laisse peu de place aux codes proposés par des acteurs à but non-lucratif, gouvernements ou ONGs. (OECD, 2001: 5). Or, l'ancrage social des codes de conduite est fortement déterminant de l'importance relative de leur

contenu substantif; les codes «privés» se limitent souvent à des énoncées de principes vagues et non opérationnels, ou alors sont essentiellement de type procédural (comme la certification ISO), plutôt que substantif (comme le référentiel Global Reporting Initiative), ce qui signifie que l'engagement corporatif se limite alors à l'adoption de systèmes de management pour gérer des enjeux sociaux ou environnementaux déterminés, mais sans pour autant fixer d'objectifs de performance spécifiques. Ainsi, une mauvaise performance peut être parfaitement compatible avec le respect du code de conduite.

D'autre part, le faible impact des codes peut être également dû à l'absence de mécanismes formels de contrôle; l'étude de l'OCDE révèle également que les procédures de contrôle, lorsqu'il y en a, ne permettent pas de garantir que les engagements pris dans les codes soient respectés en pratique; les codes de conduite en resteraient bien souvent au niveau des déclarations de bonnes intentions et les informations fournies par les entreprises dans ce cadre resteraient très imprécises. Les observations de Kolk (1999), à l'effet qu'à peine 44 % des entreprises ayant élaboré des normes de conduite à l'égard des droits du travail contrôlaient effectivement leur implantation, consolident les conclusions de l'OCDE. Le problème de crédibilité est manifeste : les acteurs sociaux pourront difficilement faire confiance à un système de régulation basé sur des codes de conduites auto proclamés et auto vérifiés. Pour en augmenter la crédibilité, il faudrait minimalement que le processus de vérification soit indépendant et neutre. Or, un rapport ultérieur de l'OCDE précisait à cet égard que rares étaient encore les entreprises qui acceptaient de s'ouvrir à un monitoring externe; en fait, la vérification externe était la moins fréquente des quelque treize techniques observées pour contrôler effectivement le respect du code de conduite. Les entreprises préféreraient massivement les mécanismes d'autovérification, comme les rapports internes de conformité, les comités de surveillance, les attestations signées d'officiers ou d'employés ou même les mesures punitives, pourvu qu'elles soient autogérées. (OECD, 2001/3: 6).

## 2.2. Transparence des pratiques de monitoring

Cependant, l'actuelle explosion de l'offre de monitoring témoigne de la demande croissante des entreprises à cet égard. En plus des firmes spécialisées dans l'évaluation de la performance sociale (comme Vigéo en France, KLD aux Etats-Unis ou MJRA au Canada), les grandes firmes comptables (comme PricewaterhouseCoopers) se lancent elles aussi dans l'évaluation sociale. Une bonne partie de la demande de renseignement et de notation sur la performance extra-économique des entreprises vient d'ailleurs des investisseurs institutionnels, qui s'ouvrent de plus en plus à l'investissement socialement responsable et qui en conséquence ont besoin de disposer de portraits fiables des pratiques des entreprises. Si bien que l'accès au marché des capitaux appelle lui aussi les entreprises à se préoccuper de leur performance sociale et environnementale. Même l'organisation ISO, originellement spécialisée dans l'assurance de qualité, travaille à l'élaboration d'une certification ISO en responsabilité sociale (ISO-COPOLCO, 2002); c'est donc une véritable industrie de l'évaluation sociale qui est en voie de structuration.

Bien sûr, le contrôle externe ne constitue pas pour autant une garantie de crédibilité. Ainsi, les recherches de O'Rourke (2000) et de Connor (2000) ont mis à jour des faiblesses majeures dans les processus de monitoring de firmes externes reconnues de vérification, allant de l'imprécision des normes au manque de fiabilité de l'information utilisée, en passant par l'incompétence des évaluateurs et le laxisme généralisé des procédures d'évaluation. Cependant, comme le prétend O'Rourke, il est probable qu'une standardisation de la vérification, autant au plan des normes que des procédures, permettrait de conférer plus de fiabilité au processus. Combinée à l'ouverture croissante à la participation d'ONGs indépendantes au processus de contrôle de conformité, la professionnalisation de l'industrie de l'évaluation sociale et environnementale devrait donc faire en sorte que la vérification externe devienne bientôt la norme plutôt que l'exception. Les entreprises seront donc de plus en plus appelées à « montrer patte blanche ».

### **3. Vers un engagement de la PME dans la responsabilité sociale**

La conversion massive des grandes entreprises à la RSE, quelles qu'en soient les motivations réelles, et surtout la généralisation de pratiques de plus en plus transparentes de divulgation de leur performance sociale et environnementale, ont pour conséquence évidente que leurs partenaires d'affaires seront entraînés dans la foulée et devront eux aussi pouvoir témoigner de leur comportements en matière de responsabilité sociale. Or, sans être nécessairement moins responsables dans les faits que les grandes entreprises, les PMEs sont cependant désavantagées quand vient le temps d'en rendre compte de façon formelle.

#### **3.1. 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 GE<sup>s</sup> 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 terminologie 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 ?

### **3.2. 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 (les résultats d'une enquête à cet égard devraient être disponibles à l'été 2004), mais l'organisme prétend tout de même que de nombreuses PMEs feraient 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 et dont nous avons déjà fait état, 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).

### **3.3. 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 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 monitorée, 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.

### **3.4. 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 ?

## 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.
- CDCRE (2001), Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Un survol des enjeux*, Toronto, 43 p.; [www.corporate-accountability.org](http://www.corporate-accountability.org).
- CDCRE (2002), Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle*, Toronto, 43 p.; [www.corporate-accountability.org](http://www.corporate-accountability.org).
- CLARKSON, M.B.E. (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- CONNOR, T. (2000), « We Are Not Machines: Indonesian Nike and Adidas Workers », *Global Exchange*; [www.caa.org](http://www.caa.org).
- FREEMAN, R.C. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*; Boston, Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », New-York Times Magazine, sept. 13<sup>th</sup>, pp. 11-12.
- GENDRON, C (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Éthique et Économie: l'impossible (re)mariage*; *Revue du Mauss, La Découverte*, Paris, pp. 321-325.
- HURST, R. and M. ARNESEN (2000), « Where Did That Come From? A Study on Ethical Issues in the Supply Chain », Institute of Business Ethics, London.
- ISO-COPOLCO (2002), *The Desirability and Feasability of ISO Corporate Social Responsibility Standards*; [www.iso.org](http://www.iso.org).
- 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.
- KOLK, A. *et al.* (1999), « International Codes of Conduct and Corporate Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves ? », *Transnational Corporations*, no. 8, pp.143-180.
- KPMG -CANADA (2000), *Sondage KPMG sur l'éthique*; [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca).

MAIGNAN, I and O.C. FERREL (2001), « Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research », *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3-4, pp. 47-62.

OCDE (2000), « Inventaire des codes de conduite des entreprises », Groupe de travail du comité des échanges, 121 p.; [www.ocde.org](http://www.ocde.org).

OECD (2001), « Corporate Responsibility: Results of a Fact-Findind Mission on Private Initiatives », Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, no. 2, 23 p.; [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

OECD (2001/3), « Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility », Working Papers on International Investment, 18 p.; [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

O'ROURKE, D. (2000), « Monitoring the Monitors: A Critique of Pricewaterhouse Labour Monitoring », Unpublished manuscript, Department of Urban Studies and Planning' Massachusetts Institute of Technology, pp.1-15.

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).

SOLAGRAL (2002), « Un intérêt bien compris ? »; [www.solagral.org/publications/cdp/cdp64/article4.htm](http://www.solagral.org/publications/cdp/cdp64/article4.htm).

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 Practionner'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.

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.

**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 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885  
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca) | Site web : [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

---

ISBN 2-923324-27-7  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005