

***La responsabilité sociétale et environnementale dans les PME :
avantages et pratiques innovantes.***

The corporate social responsibility in small and medium-sized
businesses: advantages and innovative practices.

Résumé : Le début du XXI^{ème} siècle est caractérisé par l'accroissement des menaces environnementales et la montée en force des mouvements écologiques et des associations qui luttent pour la protection des droits des consommateurs et des travailleurs. Ce qui a poussé les entreprises et notamment les PME à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale. De ce fait, l'entreprise est amenée à redéfinir ses relations avec son environnement, et ce afin de satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, associations, pouvoirs publics...). Cependant, la réussite de la démarche de RSE nécessite la mise en œuvre d'une forte culture d'entreprise qui valorise les efforts des employés et les mobilise autour de pratiques innovantes à travers la communication et l'achat responsables et l'adoption de procédés de fabrication qui économisent l'énergie et polluent le moins possible.

Mots-clés : RSE, Parties prenantes, Responsable, Innovation, Communication.

Abstract: The beginning of the XXIst century is characterized by the increase of environmental threats (different pollutions, natural resources rarefaction, Global warming and the lost of biodiversity). In addition, there is a big emergence of the ecological movements and associations defending the rights of consumers and workers. That is why companies are integrating Corporate Social Responsibility (CSR) process. Thus, companies, especially small and medium-sized businesses will satisfy the needs of all the stakeholders: workers, consumers, shareholders, suppliers, associations and public authorities. But the success of the CSR requires a strong corporate culture which is motivating workers and involving them into innovative practices such as the responsible communication and purchase. Also, the production processes should consume less energy and give less pollution.

Keywords: CSR, stakeholders, responsible, Innovation, Communication.

Introduction:

L'entreprise est le noyau de l'activité économique, sa fonction principale consiste à produire des biens et des services marchands afin de dégager des profits, ce qui lui permettra à long terme de réaliser sa croissance et d'affronter la concurrence pour garantir sa pérennité.

En effet, la vocation principale de toute entreprise quelle que soit son activité ou sa taille est économique. Toutefois, le début du XXI^{ème} siècle est caractérisé par un ensemble de facteurs qui ont conduit l'entreprise à modifier ses relations avec son environnement et à intégrer d'autres préoccupations dans ses stratégies.

L'accroissement des menaces environnementales (différentes pollutions, raréfaction des ressources naturelles, réchauffement climatique et perte de la biodiversité) et le creusement des inégalités sociales, combiné à la montée en force des mouvements luttant pour la protection des droits des consommateurs, des travailleurs et de l'environnement ont encouragé les entreprises à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) pour satisfaire les besoins de tous ses partenaires.

Ainsi, la problématique à laquelle on voudrait répondre dans ce papier est la suivante :

Quels sont les avantages que peuvent tirer les entreprises et notamment les PME d'un engagement dans une démarche RSE et quelles sont les pratiques innovantes adoptées par ces dernières ?

Pour répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- 1) L'engagement dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents à travers la satisfaction de toutes ses parties prenantes.
- 2) La communication responsable constitue l'une des pratiques innovantes dans les PME en faveur d'une démarche RSE.

Ce papier tentera de répondre à notre problématique à travers cinq parties selon le plan suivant :

- 1) L'entreprise et ses différentes responsabilités.
- 2) Définition de la responsabilité sociale des entreprises(RSE).
- 3) Les avantages de l'engagement dans une démarche RSE.
- 4) Les pratiques innovantes en faveur de la RSE dans les PME.
- 5) Conditions de réussite de la démarche RSE.

1) L'entreprise et ses différentes responsabilités :

L'entreprise ne peut rester indifférente à son environnement (chômage, exclusion sociale, différentes sortes de pollution...) et doit jouer pleinement son rôle d'acteur **responsable**. Il s'agit donc de l'entreprise **citoyenne** qui se définit comme étant un agent économique socialement responsable.

En plus de sa responsabilité économique qui est de :

- ✚ Produire des biens et des services utiles à la société et de qualité.
- ✚ Contribuer au progrès technique par son effort de Recherche-Développement.
- ✚ Contribuer au maintien des grands équilibres (stabilité des prix, croissance économique...) l'entreprise assume d'autres rôles et responsabilités : ¹

1) La responsabilité sociale :

- Le développement et le maintien de l'emploi.
- Rémunérations et conditions de travail satisfaisantes.
- Formation et carrière professionnelle.

2) La responsabilité écologique :

- Respecter l'écologie (éviter les matières contribuant au trou de la couche d'ozone, réduire les émissions des gaz à effet de serre notamment le dioxyde de carbone et l'azote, la déforestation...)
- Utilisation rationnelle et économe des ressources naturelles
- Réduction de la production des déchets en proposant des emballages biodégradables et l'installation d'équipements adaptés.
- Assurer la sécurité alimentaire.
- S'engager dans des actions de dépollution et de recyclage des matières.
- Protéger les riverains contre les risques d'accidents ou les réparer s'ils surviennent.

3) La responsabilité morale et culturelle :

- Développement d'une éthique des affaires.
- Refus du travail des enfants et de l'exploitation des salariés surtout dans les pays sous développés.
- S'engager dans des actions humanitaires.

¹ BROUTIN Jean-Pierre, **Économie contemporaine**, Paris : Hachette livre, 2009, P187

- Conservation du patrimoine et promotion des activités sportives et culturelles à travers le sponsoring.

2) Définition de la responsabilité sociale des entreprises(RSE) : **(Responsabilité sociale, sociétale et Environnementale des entreprises)**

Cette notion est liée à l'application aux entreprises du concept de **développement durable**² qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (en anglais **Corporate Social Responsibility**) « signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. De plus, elle doit être attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (stakeholders) »³

Le terme **parties prenantes** peut être défini comme suit : « Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs »⁴

Il s'agit de parties prenantes **internes** (actionnaires, employés et leurs représentants...) ou **externes** (clients, concurrents, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, banques, médias...)

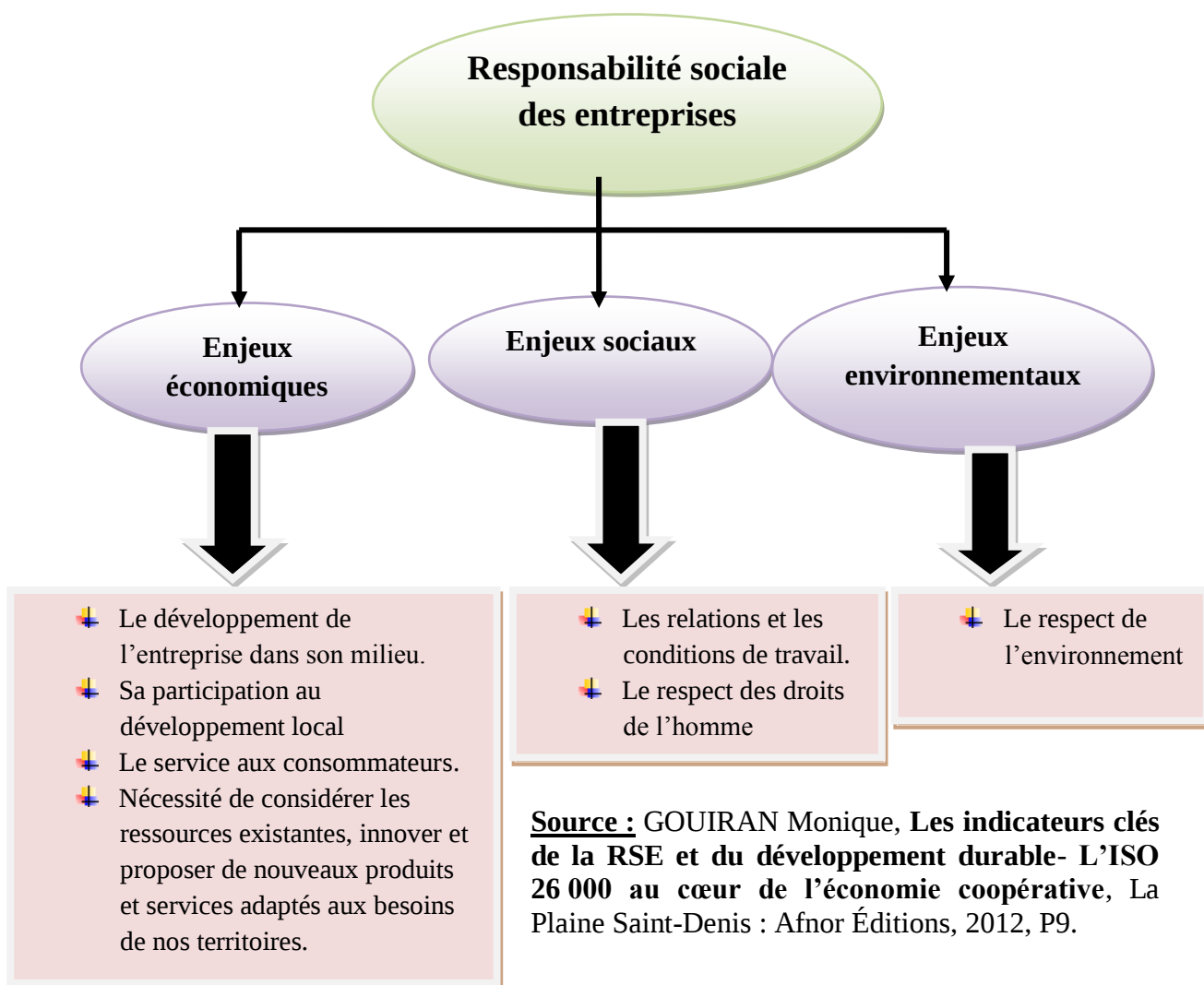
Le schéma suivant résume le concept de RSE (Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale des entreprises) :

² **Le développement durable** est défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

³ MARTINET Alain-Charles et autres, **Lexique de gestion et de management**, Paris : 8^{ème} édition, Dunod, 2008, P519.

⁴ JOUNOT Alain, **100 questions pour comprendre et agir-RSE et développement durable**, Saint-Denis La Plaine : Afnor Éditions, 2010, P76.

Schéma 1 : Composantes de la RSE



3) Les avantages de l'engagement dans une démarche RSE :

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un enjeu stratégique de leur avenir. En effet, l'amélioration des conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités en termes de développement économique. Ceci intéresse toutes les entreprises quels que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité, y compris les PME.

L'engagement dans une démarche de RSE permet non seulement aux entreprises d'être gagnantes mais aussi à la société dans son ensemble. À titre d'exemple le recrutement du personnel dans des

groupes qui sont traditionnellement exclus du marché du travail, comme les personnes handicapées permet à l'entreprise de s'assurer la collaboration de salariés talentueux et motivés tout en contribuant simultanément à la cohésion sociale⁵.

Ou encore, l'investissement dans l'éco-innovation et dans des procédés de production à faible consommation d'énergie permet à la fois de faire des économies et réduire l'impact négatif sur l'environnement.

En intégrant les principes de RSE, l'entreprise peut bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Valoriser l'image de l'entreprise aux yeux de ses partenaires internes et externes à commencer par les clients qu'elle fidélise, mais aussi elle favorise un meilleur recrutement : Quand on recherche un emploi on est davantage attiré par une entreprise qui a une **bonne image sociale**⁶.
- La RSE permet de développer une **culture d'entreprise**⁷. Elle a pour effet que les salariés se sentent « chez eux » au travail, plus fiers de leur entreprise qui les motive ce qui conduira à moins d'absentéisme et moins de conflits sociaux. Elle permet à l'encadrement de développer le sens des responsabilités, car la RSE génère des entreprises citoyennes qui prennent conscience de leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement et anticipent le respect des normes écologiques et juridiques, ce qui entraîne aussi une diminution des accidents de travail⁸.
- Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable, ce qui contribue à l'amélioration de la motivation du personnel et alimente une dynamique de progrès interne⁹.
- En limitant tout gaspillage, l'entreprise peut réaliser des économies sur les coûts de production sans compter les aides financières qui peuvent lui être liées.

⁵ Ibid. P15.

⁶ FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie « Regards croisés sur Engagement RSE et performance », in **Questions de Management**, n° : 9, Mai 2015, P71.

⁷ **La culture d'entreprise** est l'ensemble des attitudes communes à la plupart des membres d'une entreprise et des principales valeurs partagées. Elle influence, le plus souvent de façon inconsciente, les pratiques de l'entreprise, en particulier dans le domaine de la gestion.

⁸ Idem

⁹ JOUNOT Alain, op.cit, P16

- Maîtriser les risques, ainsi que les coûts environnementaux et sociaux. Contrairement à certains préjugés, l'écologie industrielle ne crée pas de coûts supplémentaires pour l'entreprise, mais permet également, en trouvant des astuces, en **innovant**, en réduisant l'énergie sur les matières premières, de dégager des gains d'efficacité¹⁰.
- Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne. La mise sur le marché d'un produit ou une d'une nouvelle technologie plus respectueuse de l'environnement, se traduira, de plus en plus, par un avantage concurrentiel décisif.
- Répondre aux attentes des parties prenantes. Les entreprises entretiennent des relations avec des acteurs très divers et qui ont des attentes spécifiques (Par exemple les clients s'attendent à obtenir des produits au meilleur prix en considérant la qualité requise, alors que les actionnaires cherchent à maximiser la rentabilité de leur capital investi).
- Pour les actionnaires voulant investir, l'engagement en RSE constitue un garant de meilleures performances économiques et financières de l'entreprise et un moteur supplémentaire pour se démarquer de ses concurrents par l'innovation¹¹.

4) Les pratiques innovantes en faveur de la RSE dans les PME :

Les PME représentent un enjeu majeur du mouvement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Même si leurs ressources humaines et financières sont limitées, leur flexibilité et le charisme de leurs dirigeants constituent des atouts en faveur de la démarche RSE.

« En effet, le meilleur atout des PME est leur dirigeant. Celui-ci a le plus souvent une forte identification avec la structure et peut être séduit par les défis du développement durable.

¹⁰ FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie, op.cit., P69

¹¹ **L'innovation** signifie tout changement susceptible d'être observé dans différents domaines. Pour l'entreprise, l'innovation technologique correspond à une nouveauté dans la production sous forme d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication ou bien un usage nouveau des produits ou des équipements existants. Selon Josef Schumpeter, ces formes d'innovations dues à des entrepreneurs dynamiques constituent le principal facteur d'évolution des économies.

Aussi, une structure légère peut permettre des changements radicaux avec une grande mobilisation des salariés, ce qui permet de mettre en place des initiatives plus créatives et d'impliquer une large portion de salariés.

Enfin, les thématiques du développement durable représentent autant de marché pour les PME innovantes, puisqu'elles invitent à repenser de nombreux processus de production qui incluent l'environnement. »¹²

Parmi les pratiques innovantes que peuvent adopter les PME, on cite la communication et les achats responsables

4.1) La communication responsable :

Nos sociétés sont celles de l'information, cela veut dire que le pouvoir va inexorablement à ceux qui détiennent et transmettent l'information¹³, notamment avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, Satellite, téléphonie mobile...). Aussi l'enjeu de l'entrepreneur aujourd'hui est de savoir transformer l'information en action, car la bonne information est celle qui favorise l'action.

La communication donc constitue un moyen indispensable pour sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour des enjeux environnementaux et sociaux adoptés par l'entreprise. De ce fait, « il revient au manager de déterminer quel souci social ou préoccupation environnemental adopter et exprimer dans sa communication » (ROCHE Bruno, MARFOGLIA Francis [2006]) à travers les différents messages qu'il véhiculera à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

a) La communication interne :

La communication interne est un point important pour une entreprise qui s'engage et met en œuvre une démarche de responsabilité sociétale. L'implication et l'adhésion du personnel jouent un rôle essentiel pour créer une dynamique et mener à bien le projet d'entreprise.

La direction doit veiller à sensibiliser le personnel quelque soit son niveau hiérarchique, afin qu'il prenne en compte les aspects de la responsabilité sociétale dans son activité¹⁴.

¹² BERGER Arnaud, DE PERTHUIS Christian, PERIN Nicolas, **Le développement durable-Retenir l'essentiel**, Paris : Nathan, 2015, P70.

¹³ ROCHE Bruno, MARFOGLIA Francis, **L'art de manager-Éléments pour comprendre, clés pour agir**, Paris : Ellipses Édition Marketing, 2006, P13.

¹⁴ JOUNOT Alain, op.cit, P120.

La communication interne doit être aussi multidirectionnelle, c'est-à-dire ascendante et descendante, mais également transversale. Les circuits de communication peuvent être, par exemple : les boîtes à idées, les affichages internes, les réunions d'information et de formation, les portes ouvertes aux familles des salariés, les entretiens annuels, les revues internes dans lesquelles chaque numéro abordera un aspect spécifique de la RSE.

Une bonne gestion de l'information et de la communication interne contribue à la motivation du personnel, à sa compréhension de la RSE, et par conséquent, à l'amélioration de la performance de l'entreprise dans tous les domaines¹⁵.

b) La communication externe :

La communication externe permet d'établir la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette communication doit être adaptée sur la forme et sur le contenu, en fonction des parties prenantes concernées.

La fiabilité, la crédibilité des informations et la transparence sont des facteurs qui concourent à établir cette confiance.

Il faudrait que toutes les unités et les fonctions de l'entreprise collaborent à cette démarche, mais elle doit d'abord identifier les niveaux d'importance qu'elle accorde à chaque partie prenante. Les supports de communication peuvent être multiples, par exemple : un rapport annuel sur le développement durable, un bulletin d'information périodique, une visite de site ouverte aux médias ou à des associations, des journées portes ouvertes pour montrer les pratiques adoptées par l'entreprise en faveur de la RSE¹⁶.

La publicité constitue un moyen incontournable de la communication externe responsable, car un nouveau discours doit émerger pour promouvoir la responsabilité sociétale.

Le but de la publicité est de faire vendre. Pour cela, il lui arrive souvent de faire des promesses que ses produits ne tiennent pas ou de susciter l'envie du consommateur pour des produits dont il n'a pas besoin ou qui nuisent à sa santé ou à l'environnement.¹⁷ (à l'exemple des campagnes publicitaires sur les différentes marques de cigarettes.)

De ce fait, l'entreprise doit recourir à une publicité basée sur **la transparence, la crédibilité et la véracité du message**. Ceci lui

¹⁵ Ibid. P121.

¹⁶ Ibid. P122.

¹⁷ BERGER Arnaud, DE PERTHUIS Christian, PERIN Nicolas, op.cit, P66.

permettra de prévenir les risques de contestations en provenance de la société civile.

Ainsi, l'entreprise devrait s'engager dans **la communication durable** à travers un dispositif communicationnel repensé à la lueur de l'approche développement durable. Alain Mamou-Mani avait posé les bases d'une **communication durable** en insistant sur sa caractéristique fondamentale, celle qui « consiste à diffuser des images ne trahissant pas la nature du produit, en disant la vérité sur ce produit »¹⁸.

Ce critère de la vérité est omniprésent dans la littérature relative à la communication environnementale. L'Union des Annonceurs, une des organisations d'entreprises à avoir le plus tôt perçu l'ampleur du sujet et à s'y être attelé pleinement, en fait le pilier de sa trilogie « véracité, objectivité, loyauté ».

Toutefois, ce critère apparaît d'un intérêt limité pour deux raisons. La première est qu'il vise directement le monde publicitaire de la communication et ses objectifs : corporate de séduction, et marketing de vente. Une publicité qui dirait la vérité ne serait plus de la publicité, mais de l'information. La seconde raison est que la législation sur la publicité mensongère est déjà pléthorique et la jurisprudence relativement sévère¹⁹.

Le réel problème n'est donc pas de dire le vrai, mais de **ne pas induire en erreur**, ce qui se révèle fondamentalement différent.

Aussi la diversité des supports communicationnels que peut choisir l'entreprise et le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (à l'image des messages véhiculés à travers les réseaux sociaux : Facebook, Twitter...) permet à l'entreprise une sensibilisation et une mobilisation globale autour des principes de la RSE.

4.2) La consommation et la production durables :

La société de consommation dans laquelle nous vivons ne favorise pas la durabilité, elle encourage au contraire l'éphémère pour consommer de plus en plus. Il faut donc que les produits que nous fabriquons et consommons soient conçus pour être respectueux de l'environnement et s'inscrivent dans la durée.

¹⁸ LIBAERT Thierry, **Communication et environnement, le pacte impossible**, Paris : Presses Universitaires de France, 2010, P137.

¹⁹ Ibid. P138

« La consommation durable comprend trois dimensions : mieux acheter, mieux utiliser et mieux jeter » et le rôle des entreprises est crucial pour offrir des produits plus écologiques à des prix compétitifs. Qu'elle soit appelée une consommation **verte, responsable, engagée** ou **équitable** l'essentiel est d'agir pour changer nos modes de vie et de consommation.²⁰

4.3) Les achats responsables :

En adoptant une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), la direction des achats doit revoir sa politique de prix pratiquée vis-à-vis de ses fournisseurs ainsi que le choix des modes de transport de ses approvisionnements.

L'enjeu le plus important d'une direction des achats réside dans les conditions de travail dans les entreprises qui fournissent des produits ou services achetés, ce point concerne avant tout les sous-traitants. Certaines entreprises peuvent recourir à des engagements écrits ou font appel à des cabinets d'audit social qui effectuent des vérifications pour s'assurer que les conditions de travail sont conformes aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou au contrat passé entre le fournisseur et son sous-traitant²¹.

Les délais de paiement constituent un autre enjeu fort de la direction des achats, en plus de l'obtention de prix permettant une relation durable et mutuellement bénéfique pour les deux partenaires.

L'origine des produits achetés déterminera le mode de transport de ces produits vers les usines de l'entreprise cliente. Il est important de favoriser les entreprises locales en vue de minimiser la distance parcourue par les produits achetés. De plus, Il faudrait privilégier le transport par rail au transport par route car ceci a une conséquence forte sur le bilan environnemental du produit final²².

5) Conditions de réussite de la démarche RSE :

L'engagement des entreprises et notamment des PME dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale ne relève ni de l'utopie, ni de l'irréalisme. Au contraire, c'est une démarche qui s'inscrit dans la quête de l'efficacité et d'une meilleure réputation de l'entreprise.

²⁰ Plusieurs auteurs, **Le développement durable à découvert**, Paris : CNRS Éditions, 2013, P163

²¹ BERGER Arnaud, DE PERTHUIS Christian, PERIN Nicolas, op.cit, P74

²² Idem

En effet, toutes les directions de l'entreprise doivent s'impliquer grâce à une communication interne valorisant la démarche RSE. La condition sine qua non de la réussite de cette démarche réside dans l'élaboration d'une **culture d'entreprise** qui valorise les enjeux sociaux et environnementaux.

Ainsi, les mentalités doivent changer concernant la pertinence et l'importance des pratiques de la RSE. Parmi lesquelles on cite :

-  L'adoption des procédés de production qui économisent l'énergie et polluent le moins possible.
-  La nécessité d'améliorer les conditions de travail des salariés. (matérielles et immatérielles, ce qui contribue à leur motivation).
-  La production de biens et de services permettant de satisfaire les besoins explicites et implicites des clients (qui préservent leur santé et protègent l'environnement) sans pour autant recourir à des publicités mensongères pour augmenter les parts de marché de l'entreprise.
-  La nécessité d'adopter une communication transparente et crédible avec les différents acteurs sociaux (syndicats, associations de protection des consommateurs, mouvements écologiques et pouvoirs publics).

La RSE traduit la volonté de l'entreprise de s'engager sur le chemin du développement durable. Ce voyage repose sur deux impératifs de conduite sur lesquels repose le succès²³ :

1) **Walk your talk (Fais ce que tu dis)** : Mettre en place un système intégré de management qui intègre les critères du développement durable. Il s'agit de démontrer la réalisation effective des engagements pris par l'entreprise à travers ses activités et sa production.

2) **Talk your walk (Dis ce que tu fais)** : Articuler ses activités et ses pratiques au quotidien à la recherche constante de contribuer sincèrement et efficacement au développement durable, et rendre compte de ses progrès comme de ses échecs aux parties prenantes et intéressés.

Ceci passe obligatoirement par un dispositif permettant aux acteurs internes une **autoévaluation** de leurs pratiques, afin d'engager les actions correctrices adéquates.

²³ HUET Jean-Michel et autres, **Les tendances du management**, Paris : Pearson Education France, 2007, P103.

Conclusion :

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale s'attendent à réaliser de meilleurs résultats financiers en raison de sa relation avec l'efficacité et la rationalité.

De plus, toutes ses parties prenantes seront satisfaites à commencer par les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les riverains, les mouvements associatifs et les pouvoirs publics.

Néanmoins, la réussite de ce processus nécessite l'instauration d'une forte culture d'entreprise qui permettra de mobiliser l'ensemble des acteurs autour de pratiques innovantes en matière de communication, d'achat et de production.

Références bibliographiques :

- 1) BERGER Arnaud, DE PERTHUIS Christian, PERIN Nicolas, **Le développement durable-Retenir l'essentiel**, Paris : Nathan, 2015.
- 2) BROUTIN Jean-Pierre, **Économie contemporaine**, Paris : Hachette livre, 2009.
- 3) FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie « Regards croisés sur Engagement RSE et performance », in **Questions de Management**, n° : 9, Mai 2015.
- 4) GOUIRAN Monique, **Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable- L'ISO 26 000 au cœur de l'économie coopérative**, La Plaine Saint-Denis : Afnor Éditions, 2012.
- 5) HUET Jean-Michel et autres, **Les tendances du management**, Paris : Pearson Education France, 2007.
- 6) JOUNOT Alain, **100 questions pour comprendre et agir-RSE et développement durable**, Saint-Denis La Plaine : Afnor Éditions, 2010.
- 7) LIBAERT Thierry, **Communication et environnement, le pacte impossible**, Paris : Presses Universitaires de France, 2010.
- 8) MARTINET Alain-Charles et autres, **Lexique de gestion et de management**, Paris : 8^{ème} édition, Dunod, 2008.
- 9) Plusieurs auteurs, **Le développement durable à découvert**, Paris : CNRS Éditions, 2013.

10) ROCHE Bruno, MARFOGLIA Francis, **L'art de manager-Éléments pour comprendre, clés pour agir**, Paris : Ellipses Édition Marketing, 2006.