

Partie 4

La stratégie

- Chapitre 1** Quel développement durable pour les PME ?
- Chapitre 2** L'inventivité des PME en matière de communication
- Chapitre 3** Progiciels de gestion intègre et réactivité stratégique : un atout pour les PME
- Chapitre 4** Quand les PME pensent la délocalisation : utilités et valeurs

La pensée qui prévaut est que, pour la majorité des PME (qui sont il est vrai de petite taille), le mot stratégie ne veut rien dire et ne fait pas partie de leur vocabulaire de gestion. Ce « concept » ne pourrait s'appliquer qu'à des entreprises de grande taille qui disposeraient seules des moyens humains et financiers pour penser et structurer leur avenir. Cette assertion est naturellement fausse. On constate, bien au contraire, que les PME patrimoniales qui sont pérennes ou bien qui se développent rapidement (si tel est le dessein de leur dirigeant-proprétaire) ont toutes en commun l'existence d'un projet stratégique à long terme. Bien entendu, il ne s'exprime pas nécessairement dans un business-plan formalisé, mais il est clairement dans la tête du dirigeant, et généralement partagé au sein de l'entreprise.

Et, pour démontrer que cette image n'est pas qu'une affirmation gratuite, nous vous proposons quatre essais sur des sujets très actuels et qui font partie des sujets de préoccupations des managers « modernes ». Que font les PME en matière de développement durable, de communication, de mise en place de systèmes informatiques sophistiqués, et de délocalisation

CHAPITRE 1

Quel développement durable pour les PME ?

Jean-Marie COURRENT

*Maître de conférences en Sciences de Gestion
Université de Perpignan Via Domitia,
Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)*

Résumé

L'objet de cette recherche est de tenter de comprendre en quoi les spécificités de gestion des entreprises de petite dimension peuvent conditionner leur engagement dans des démarches de développement durable.

En retenant comme cadre théorique le modèle de la PME, qui en présente les spécificités des modes de gestion, une observation empirique a permis d'étayer quelques pistes d'explication qui semblent se dégager et qui demanderont à être validées. L'étude de terrain¹, de nature exploratoire, a été menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 11 dirigeants d'entreprises du sud de la France de moins de 20 salariés, appartenant à des secteurs d'activités divers. Compte tenu de la forte centralisation des décisions par le dirigeant, généralement constatée dans ce type d'entreprises, une présentation des typologies de dirigeants relatives à leur atti-

1. Cette étude a été préparée avec le concours de Fabien KENTSIKO, Leïla KHAIRON, Abderrahim NOKRO et Anne SERRANO, étudiants en licence professionnelle « Gestion des Petites Organisations » à l'Université de Perpignan Via Domitia, en partenariat avec Myriam SUBIROS et Dominique JANIN de la CGPME66.

tude en matière de développement durable est d'abord proposée. L'ensemble des autres éléments du modèle de la PME est ensuite mobilisé pour tenter d'expliquer à quelles conditions un engagement plus important semble possible. La dénaturation de la PME, c'est-à-dire l'abandon des spécificités que l'on attribue généralement à ses modes de gestion (notamment en termes de formalisation des décisions, de formalisation des systèmes d'information, de rôle de la proximité, etc.) semble ainsi être une condition pour faciliter son engagement dans des démarches de développement durable.

Introduction

Les débats sur le rôle social et environnemental de l'entreprise portent de plus en plus sur les organisations de petite dimension. Alors qu'il y a peu, on pouvait encore regretter que la très grande majorité des recherches sur cette question ne concernaient que les grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2004), force est de constater que les travaux sur les PME se développent désormais. Ainsi, dans son numéro 211 (2005), *la Revue de l'Économie Méridionale*, consacrait un dossier aux enjeux d'apprentissage de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) chez l'entrepreneur-dirigeant de petite structure. Il n'en demeure pas moins que les connaissances restent très parcellaires, alors que les PME et *a fortiori* les petites entreprises (PE), voire les très petites entreprises (TPE), ont un poids fondamental dans nos économies, représentant 80,46 % des emplois et 55 % de la valeur ajoutée (INSEE, 2007).

Or, parler de préoccupations sociales et environnementales revient à s'interroger sur l'appropriation des enjeux du développement durable (DD) par les dirigeants de ces entreprises.

Sans remonter jusqu'au début des années 1970 et les questionnements du Club de Rome sur les conséquences du mode développement des économies occidentales (Meadows et *alii*, 1972), ni revenir sur l'histoire de la pensée éthique managériale, rappelons que le concept de développement durable fait florès depuis les Conférences des Nations unies sur l'environnement et le développement de Rio De Janeiro (1992) et de Johannesburg (2002), précédées en 1987 par la publication du fameux rapport Brundtland, rapport qui en a proposé une définition depuis lors très généralement parta-

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

gée : le développement est dit durable s'« il permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs », dans un triple objectif de performance économique, de bien-être social et de préservation de l'environnement. Il s'agit donc d'un concept « macro » économique, de nature idéologique en ce sens qu'il traduit une conception de l'intérêt général qui va s'incarner dans les politiques nationales (Le Grenelle de l'Environnement, par exemple, dans le cas français) ou internationales (la Stratégie Européenne de Développement Durable, par exemple, pour l'Union européenne). Il se traduit à la fois par des contraintes réglementaires et des outils incitatifs (fiscaux notamment), à destination notamment des entreprises. On attend ainsi de ces dernières qu'elles contribuent, au nom de leur responsabilité sociale d'entreprise (RSE), à l'application du concept de DD, selon la « conception sécularisée [de la RSE...] qui a émergé, notamment en Europe, [...] dans un contexte de montée des périls environnementaux majeurs, de mondialisation et de financiarisation de l'économie » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cette injonction à être socialement responsable ne laisse pas, en réalité, de faire débat, pour au moins trois raisons.

En premier lieu, comme le rappelle Naro (2007), cela interroge la conception que l'on peut avoir de la valeur générée par l'entreprise et de sa performance. Valeur économique ? Financière ? Sociale ? Au profit de qui ? À la suite de Friedman (1962), on peut toujours contester l'idée que l'entreprise a d'autres responsabilités que celle d'augmenter ses profits, au nom des vertus du marché pour une allocation optimale des richesses. *A contrario*, on peut défendre une conception plus complexe de la performance, comme les spécialistes de la PME ont pu le constater depuis longtemps chez les dirigeants de ces entreprises, qui ont des aspirations personnelles, des buts fondamentaux, des conceptions de ce qu'est une « bonne gestion » très divers (Marchesnay, 1986). Ainsi, s'inscrire dans des logiques de développement durable suppose, pour la plupart des défenseurs de cette cause, de prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, – la collectivité, les salariés, les clients, les fournisseurs, etc. (Freeman, 1984) –, au-delà des seuls associés ou actionnaires.

Corollairement, on peut également s'interroger sur la nature et la portée des actions à mettre en œuvre au nom du DD. Ainsi, sur quels critères définir que telle entreprise est socialement responsable ? La réponse à cette

question est doublement délicate. Tout d'abord, les défis économiques, sociaux et environnementaux qu'il est demandé de relever simultanément ne sont pas aisément conciliables. Par exemple, tel investissement, réalisé au nom de la protection de l'environnement, mobilisera des ressources qui ne pourront pas être consacrées au financement d'actions de formation des salariés. La gestion du DD contraint ainsi à arbitrer entre des objectifs souvent antagonistes. Or les fondements de cet arbitrage sont difficiles à apprécier. Par ailleurs, certains estiment qu'il n'y a de démarche de RSE qu'au-delà de l'application des obligations légales (socle minimal commun à respecter), alors que d'autres *a contrario*, pensent que l'on peut se limiter au simple respect de la législation et de la réglementation, sensées être l'expression de l'intérêt général.

Enfin, et par conséquent, il reste difficile de montrer que la mise en œuvre d'une politique dite de responsabilité sociétale est « bonne » pour l'entreprise. Il faudrait, pour cela, arriver à en mesurer les conséquences sur la performance de l'organisation, ce qui suppose que l'on s'entende sur une conception de la performance, des indicateurs retenus pour l'apprécier et des indices jugés satisfaisants. Ainsi, comme le soulignent Quairel et Auberger (2005), « le discours du '*business case*' est peu crédible ». Il consiste à présenter l'intérêt économique que l'on aurait à être pro-actif en matière de DD (réduction de coûts due aux économies d'énergie, réduction des risques, motivation du personnel, etc.), sans évoquer la question de l'arbitrage entre des choix difficilement conciliables, ni évidemment celle d'une définition opératoire et de la mesure d'une performance « durable » prenant en compte l'ensemble des dimensions du DD dans une approche synthétique de la performance.

S'il est difficile de justifier l'engagement des entreprises dans des démarches de développement durable, sur la seule base de la rationalité managériale, il n'en demeure pas moins que la pression sociale pousse à modifier les comportements, y compris en PME, dans le sens d'une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

Il est donc intéressant d'essayer de mieux comprendre les attitudes et les comportements des dirigeants de PME en matière de RSE, pour dessiner les voies d'une meilleure appropriation des objectifs du DD. Tel est l'objet de cette étude.

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

Le préalable est alors de savoir ce que l'on entend exactement par PME. Même si les critères de définition quantitatifs (effectif, montant du chiffre d'affaires ou total du bilan si l'on retient par exemple la recommandation de l'Union européenne 2003/361/EC de mai 2003) sont commodes du point de vue méthodologique pour identifier les organisations auprès desquelles mener les observations de terrain, ils restent insuffisants du point de vue pratique et théorique : ils seraient pertinents si les différentes classes d'entreprises ainsi définies correspondaient à des enjeux réels de RSE (par exemple, s'il existait des obligations légales, selon la taille de l'entreprise, qui correspondent à des préoccupations de RSE) ; or, le franchissement de seuils officiels ne modifie pas fondamentalement les enjeux de développement durable, que l'on ne peut réduire à quelques obligations légales.

Il semble donc plus judicieux de privilégier des critères qualitatifs de définition de la PME, décrivant ses spécificités de gestion, telles qu'elles ont été mises en évidence par de nombreux travaux : la faiblesse des ressources, la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, la faible spécialisation des tâches, un processus de prise de décision intuitif et peu formalisé, un système d'information simple (Julien, 1990), le caractère personnel et informel des liens (Pfeffer, Salancik, 1978), le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1994), le rôle de la proximité (Torrès, 2002). Ces caractéristiques définissent la PME-modèle, de laquelle les entreprises se rapprochent d'autant plus que leur taille est faible. Par conséquent, pour mieux comprendre les problématiques de gestion propres à la petite dimension, il est préférable d'observer des petites entreprises, voire des TPE, comme il a été fait dans notre recherche².

L'objet de cette étude³, de nature exploratoire, est donc de tenter de comprendre en quoi les spécificités de gestion des entreprises de petite taille peuvent conditionner l'engagement dans des démarches de RSE. En premier lieu, une analyse des profils de dirigeants permettra de mieux

2. Nous parlerons néanmoins ici de PME, puisque c'est ainsi que l'on désigne couramment les petites entreprises.

3. L'étude de terrain a été menée, sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 11 dirigeants d'entreprises du sud de la France de moins de 20 salariés, appartenant à des secteurs d'activités divers. Les questions, ouvertes, portaient sur leur conception du DD, ainsi que leurs attitudes et leurs pratiques en matière sociale et environnementale.

comprendre leurs attitudes ou leurs comportements en matière de développement durable. Ensuite, en retenant le modèle de la PME comme cadre théorique, quelques pistes d'explication relatives aux formes de la RSE et aux conditions d'un engagement croissant pourront être proposées.

1. Quels profils de dirigeants face au développement durable ?

Les conceptions du développement durable, élaborées par les acteurs, étant étroitement liées à leur définition de la performance et de la valeur, la compréhension de la place du DD dans la stratégie et la gestion des PME passe d'abord par une analyse des attitudes de leurs dirigeants : du fait de la forte concentration des décisions entre ses mains, le degré et la nature de l'engagement DD de l'entreprise sont fondamentalement ceux de son chef.

Plusieurs recherches ont ainsi déjà été menées, notamment dans le contexte français, pour essayer de mettre en lumière des types d'attitudes ou de comportements face au développement durable.

Dès 1979, Carroll analyse le niveau d'acceptation, par les dirigeants, des responsabilités sociétales liées au fonctionnement de leur entreprise. Il distingue ainsi les stratégies réactives (consistant à nier la responsabilité de l'entreprise et faire moins que ce qui est attendu par la société), les stratégies défensives (consistant à admettre la responsabilité mais à la combattre en faisant le minimum requis), les stratégies accommodantes (consistant à accepter la responsabilité en faisant scrupuleusement tout ce qui est requis) et les stratégies proactives (consistant à anticiper la responsabilité et à faire plus que ce qui est attendu). Ces résultats, bien qu'obtenus sur un échantillon d'entreprises large, qui ne se limitait pas aux seules PME, ont inspiré la plupart des travaux ultérieurs.

Ainsi Bellini (2003), sur la base de l'arbitrage opéré entre les dimensions économique, sociale et environnementale, distingue 3 types de comportements :

- **l'éco-défense**, consistant à ne pas intégrer les enjeux du DD, ferment de contraintes fortes et de coûts importants à éviter au nom de la performance économique ;

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

- **l'éco-conformité**, consistant à respecter les normes légales pour minimiser les risques et les investissements ;

- **l'éco-sensibilité**, typique du dirigeant impliqué dans le DD, qui tente de peser sur les règles pour les faire évoluer dans le sens de son éthique et des enjeux économiques.

De même Spence (2007) distingue, en contexte PME, les « non-engagés », les « intéressés » et les « convaincus ».

Ces différents types de comportements résultent d'un équilibre entre d'une part les pressions exercées sur le dirigeant et son entreprise et, d'autre part ses valeurs et convictions (qu'elles peuvent, au demeurant, contribuer à faire évoluer).

Quelques travaux antérieurs portent plus particulièrement sur le rôle des pressions.

Ainsi, Berger-Douce (2007) fonde son analyse, à la suite de Boiral (2001), sur l'intensité des pressions externes et internes auxquelles l'entreprise est confrontée. Partant de l'idée que la société est porteuse d'attentes dans le domaine environnemental et dans le domaine social, elle met en évidence l'existence de quatre types d'entrepreneurs, selon l'intensité de leur engagement dans chacun de ces deux domaines :

- **le réactif** (engagement social faible/engagement environnemental faible) : peu de pressions ; les difficultés récurrentes dominent (manque d'informations, de temps, de moyens, etc.) ;

- **le proactif** (engagement social faible/engagement environnemental fort) : souvent dans des secteurs d'activité polluants ou dans les éco-industries ;

- **le mobilisateur** (engagement social fort/engagement environnemental fort) : entrepreneur souvent impliqué dans des réseaux de type CJD ;

- **le rituel** (engagement social fort/engagement environnemental faible) : valeurs personnelles du dirigeant dominantes.

Or, Quairel et Auberger (2005) soulignent que si les pressions légales ou réglementaires sont fortes (inspection du travail, DRIRE, etc.), les pressions sociales restent limitées à l'égard des PME. Elles ne sont perçues, en effet, que par leur environnement local et ont, individuellement, une visibilité médiatique faible. Leur réputation se mesure moins à l'aune des enjeux sociaux et environnementaux, que sur des critères de qualité ou d'éthique.

Néanmoins, elles proposent de distinguer les entrepreneurs « militants ou éclairés » de ceux qui intègrent le DD par apprentissage (notamment après avoir été sensibilisés par des pressions externes).

Les valeurs personnelles du dirigeant apparaissent ainsi comme un second facteur explicatif essentiel de son engagement dans le DD.

Paradas (2007) montre, par exemple, l'importance de ses aspirations personnelles telles la liberté et l'autonomie, la satisfaction et le plaisir au travail.

Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché à développer cette approche en menant nos observations à travers le prisme des deux typologies de Marchesnay (1986, 2001), sur les profils d'entrepreneurs.

Y a-t-il, tout d'abord, des différences entre le dirigeant « PIC » (souvent de formation technique, ayant une conception patrimoniale de son entreprise et privilégiant la pérennisation de son affaire au détriment parfois de la croissance, lorsqu'elle n'apparaît pas comme une condition de survie ou de développement maîtrisé du patrimoine) et le dirigeant « CAP » (plus preneur de risques, qui a une conception entrepreneuriale ou managériale de l'entreprise et qui privilégie la croissance) ? Si la totalité des personnes interrogées ont insisté sur le fait que la RSE ne devait pas être coûteuse, l'approfondissement de la question, au cours des entretiens, a laissé deviner deux tendances : alors que les dirigeants PIC reviennent systématiquement sur les difficultés de mise en œuvre, sur l'incertitude liée aux changements de comportements (« c'est des idées généreuses, mais c'est difficilement faisable ») et sur leur méfiance à l'égard des investissements immatériels (comme la formation), les dirigeants CAP se montrent beaucoup moins réticents et mettent en avant qu'il y a sans doute là de quoi mobiliser les salariés et plaire aux clients. Sans doute plus innovateur que le PIC, le CAP semble voir dans le DD des opportunités d'innovations compatibles (voire favorables) avec le développement de son entreprise.

Nous avons essayé également d'affiner la description en mobilisant la typologie notable – nomade – entreprenant – isolé, établie sur le double critère de la légitimité et de la compétitivité. L'image de l'entreprise et de son dirigeant est ainsi fondée à la fois par l'adéquation de ses décisions avec le rôle social qui lui est attribué (plus particulièrement en référence à son territoire d'appartenance) et par son aptitude à être économiquement performante en soutenant durablement la concurrence. En ce sens, cette typologie renvoie bien aux enjeux du développement durable.

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

Le notable, fortement encastré dans son territoire, occupant des responsabilités (en tant qu'élu, par exemple) est souvent à la tête d'une affaire pérenne mais d'un niveau de compétitivité faible. Son implication forte dans des réseaux locaux le conduit à être sensibilisé aux enjeux du développement durable, dont se sont saisies les institutions, mais avec une conception « topocentrée » des parties prenantes. La RSE lui semble ainsi être un moyen de préserver les ressources du territoire sur lequel il vit et travaille, ainsi que d'y maintenir la stabilité du climat social. Il sera par exemple sensible aux problèmes de pollution (... qui peuvent affecter ses lieux de chasse ou de pêche) et n'envisagera de licencier un salarié qu'en dernière extrémité. Il ne sera pas très enclin, en revanche, à mettre en place des formations dans son entreprise, dont l'intérêt pour le territoire ne lui semble pas évident, puisque ses salariés ont une certaine sécurité de l'emploi.

L'isolé, très ancré sur le territoire où se trouve son marché, mais peu intégré et peu performant, a une représentation très vague du développement durable et n'envisage pas qu'il puisse être concerné dans son activité professionnelle. Il maintient (ou tente de maintenir) une activité souvent « de subsistance », avec difficultés, si bien qu'une modification de ses méthodes de gestion lui apparaît surtout comme une source de charges supplémentaires qu'il ne peut assumer.

Le nomade, peu attaché au territoire qu'il n'hésite pas à quitter si cela lui semble meilleur pour sa performance économique, se dit assez indifférent au développement durable. La rentabilité de son affaire constituant sa préoccupation première, la RSE lui semble être une contrainte inutile puisque, d'après lui, on peut toujours trouver ailleurs des conditions sociales favorables à l'activité et des contraintes environnementales plus souples.

L'entrepreneur, enfin, est à la fois bien inséré dans son territoire, dont il utilise les ressources comme levier de compétitivité, tout en développant ses réseaux professionnels vers l'extérieur. Il a une attitude plutôt favorable au développement durable. Il y voit soit une source de créativité et d'innovation utile à l'entreprise (faire évoluer les modes de fonctionnement de l'organisation lui semble être un moyen de la maintenir en tension), soit une évolution de l'environnement à laquelle on ne peut se soustraire et qu'il convient donc d'intégrer dans sa stratégie avec sérénité. Même s'il n'a pas formalisé de politique de RSE, il met en avant sa forte sensibilité à l'effectivité, qui se traduit notamment par un recrutement territorial, le versement

de primes, la mise en place de formations. Ayant l'habitude de travailler avec des partenaires lointains et divers, il a une vision large de ses parties prenantes tant du point de vue de leur localisation que de leur nature.

Attitudes et conception de la RSE des dirigeants de PE

| | Attitude générale face à la RSE | Conception de la RSE |
|----------------|---------------------------------|--|
| L'isolé | Hostile | Pas de représentation claire |
| Le nomade | Indifférent | Une contrainte uniquement |
| Le notable | Sensibilisé | Un moyen de préserver le territoire |
| L'entrepreneur | Favorable | Le nouveau contexte d'action des entreprises |

Ainsi, la prise en compte des pressions qui s'exercent sur les PME et des valeurs et aspirations de leurs dirigeants, permet de comprendre les représentations qu'ils ont de l'applicabilité du concept de développement durable. Bien que le nombre de personnes interrogées dans notre enquête soit faible, il semblerait que le niveau de connaissance de ce concept se soit nettement élevé, depuis l'étude de Paradas. La très large couverture médiatique qui en est faite désormais porte ses fruits.

On peut néanmoins déplorer que demeure un vrai fossé entre la prise de conscience réelle des enjeux et la mise en place effective d'actions. Les blocages peuvent-ils être levés compte tenu des spécificités des PE ?

2. Quelles conditions remplir pour un engagement plus fort de la PME dans le développement durable ?

Ainsi qu'avaient pu le souligner Quairel et Auberger (2005), la frilosité largement constatée au cours de nos entretiens avec les dirigeants de petites entreprises, pour mettre en place réellement une démarche de DD, est à rechercher dans les caractéristiques fondamentales du modèle de la PME.

Rappelant la faiblesse des moyens de leurs entreprises, les chefs d'entreprises interrogés commencent tous par affirmer que **l'engagement dans des démarches de RSE doit d'abord être peu coûteux**. C'est la raison pour laquelle, ils jugent qu'il est souvent difficile d'aller au-delà de ce qu'impose

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

la loi. Ceux d'entre eux qui ont déjà mis en place des actions précises, par exemple de protection de l'environnement, estiment qu'il ne s'agit certes pas de préoccupations réservées aux grandes entreprises, qu'il ne s'agit pas d'un « luxe » réservé aux organisations « riches ». Mais tous considèrent que, au moins dans un premier temps, il est nécessaire de privilégier les actions consistant à économiser les moyens, plutôt que celles qui nécessitent de réaliser des investissements ou d'augmenter les charges. La préférence va ainsi d'abord à la traque aux gaspillages, – qui peuvent souvent être évités par des ajustements mineurs de l'organisation –, et à la participation plus active aux programmes de recyclage des déchets mis en place par les collectivités locales. La difficulté d'estimer le retour sur investissement, lié au changement d'une machine par exemple, ou à une action de formation des salariés, tend en revanche à dissuader, au moins dans les premiers temps, de prendre des décisions qui ne se traduiraient pas par une diminution des coûts (ou pour le moins qui ne seraient pas neutre en termes de coûts). En résumé, la préférence va à la réduction des charges, constatable rapidement, plutôt qu'à l'augmentation hypothétique des produits. La première permet de fonder la décision sur des données quantifiables à court terme ; la seconde repose sur des éléments qualitatifs (la motivation des salariés, l'image de l'entreprise chez les clients, etc.) dont les conséquences ne sont évaluables qu'à moyen ou long terme, sans qu'on puisse au demeurant établir toujours clairement les relations de causalité. C'est la raison pour laquelle, il semble plus facile d'aborder l'engagement dans le DD par la dimension environnementale, car, largement plus que dans le domaine social, les actions peuvent être circonscrites, tout en pouvant souvent se traduire à court terme par des réductions de coûts, facilement mesurables. L'un des dirigeants interrogés souligne néanmoins que, si l'on « commence par de petites choses », il faut néanmoins inscrire le développement durable dans la stratégie de l'entreprise, en explicitant notamment sa volonté de « s'inscrire dans la société », sous peine de ne pas parvenir à mobiliser les salariés pour qui la maîtrise des consommations ou la valorisation des déchets n'apparaît en soi que comme un moyen de « rapporter plus à l'entreprise sans que cela ne leur apporte rien personnellement ».

Par ailleurs, **les actions de RSE doivent être compatibles avec la faible spécialisation des tâches** typique de la PE. Ainsi, pour les dirigeants rencontrés, non seulement il ne semble pas matériellement envisageable qu'un salarié soit chargé de veiller à la mise en place de l'ensemble des choix de

développement durable, mais encore il est nécessaire que les opérations qui en résultent soient simples, pour que chacun puisse se les approprier, ce qui exclut d'envisager une batterie fine d'outils fondée sur un découpage fonctionnel de l'organisation. Le premier de ces constats ne correspond pas au résultat obtenu dans l'enquête de Paradas (2006), où 44 % des répondants affirment avoir une personne en charge du développement durable. Outre le fait que les chefs d'entreprise que nous avons interrogés ne constituent pas un échantillon représentatif sur lequel il serait possible d'obtenir des données statistiquement valides, l'explication tient sans doute au fait que l'enquête de Paradas porte sur des entreprises de taille plus importante (entre 10 et 50 salariés), qui, pour certaines d'entre elles, sont passées auparavant par de la certification qualité. Or, le responsable qualité devient généralement responsable développement durable, au double motif qu'il est rompu à la logique procédurale des certifications (dans laquelle s'inscrivent souvent les démarches de RSE) et que le seul management de la qualité n'est pas toujours suffisant pour justifier un emploi à temps plein dans une petite structure.

De même, en conduisant à interroger les pratiques de gestion sur la base d'une combinaison de critères qui ne sont pas toujours convergents, **le DD suppose de faire des arbitrages difficilement compatibles avec des processus de prise de décision informels**. Que l'on suive des référentiels externes à l'entreprise (de type SD 21000, ISO 26000 ; bilan sociétal, performance globale du CJD, « dynamique PME » de CSR Europe, etc.) ou des règles d'action propres à l'organisation, la prise en compte de parties prenantes diverses, aux intérêts souvent largement antinomiques, complexifie beaucoup la prise de décision. La spontanéité et l'intuition ne sont donc pas suffisantes, dès lors que l'on ne souhaite pas limiter son action à quelques mesures ciblées. La spontanéité, parce qu'elle repose largement sur des fondements affectifs qui favorisent le « ici et maintenant » au détriment d'enjeux plus lointains dans l'espace et le temps. L'intuition, qui, résultant de la cristallisation des expériences passées (Mintzberg, 1982), n'aide pas particulièrement à traiter des problèmes relevant de logiques d'action très nouvelles qui requièrent, par ailleurs, de faire plus appel à l'esprit d'analyse qu'à l'esprit de synthèse. C'est la raison pour laquelle, la mise en place antérieure d'une démarche qualité, constitue un apprentissage utile à la gestion de procédures et, partant, une porte d'entrée fréquente pour la RSE.

Corollairement, cela suppose également une **plus grande formalisation des systèmes d'information externe et interne**, permettant notamment de mieux identifier les parties prenantes, leurs attentes ou leurs intérêts. Ainsi, la facilité de communication au sein de l'organisation, liée à la faiblesse de l'effectif, peut donner l'illusion de bien connaître les besoins des salariés, notamment chez les dirigeants paternalistes. En réalité, non seulement la possibilité de communiquer ne signifie pas que la communication porte nécessairement sur des points que les salariés jugent importants (par exemple du fait de la « forte » personnalité du patron), mais également ils ne sont pas toujours eux-mêmes très clairvoyants sur ce que sont leurs intérêts : les préoccupations de court terme, portant sur le niveau des rémunérations ou les conditions de travail, masquent souvent les enjeux de long terme tel l'employabilité liée à la formation. Tenter de prendre en compte de façon cohérente les dimensions sociales, sociétales et environnementales suppose donc de collecter, de façon sinon systématique du moins méthodique, des informations très diverses. C'est la raison pour laquelle, une sensibilisation préalable aux logiques de l'intelligence économique semble lever les préventions à l'égard du DD.

L'enjeu est donc également de **dépasser le niveau des liens personnels** établis entre le dirigeant et ses partenaires, que ces liens soient de nature personnelle (appartenance à une communauté culturelle, religieuse, ethnique, idéologique, etc.), liés à ses origines sociales, ou de nature professionnelle, – le réseau créé avec les salariés, les clients, les fournisseurs, les confrères, etc. Il ne s'agit pas, en effet, de faire « ce dont on a envie », « pour les gens qu'on aime », mais bien de prendre la mesure des externalités générées par l'entreprise, ce qui suppose d'en avoir une représentation la moins (inter) – subjective possible. L'ambition du développement durable est ainsi peu compatible avec une gestion par l'affect et les sens. Elle requiert une certaine intellectualisation des décisions qui peut être parasitée par les relations de sociabilité que le dirigeant entretient dans le cadre professionnel ou extra-professionnel.

Or, cette proximité affective est souvent liée à une proximité géographique. En se fondant sur les travaux de Moles et Rohmer (1978), Torrès (2002) montre comment la centralisation du pouvoir en PME, conduit à une représentation très personnelle, très subjective de l'espace dans les décisions de gestion. « Fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche [étant], toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin [...] », le

dirigeant a tendance, par un effet de grossissement, à accorder d'autant plus de poids à ses partenaires qu'ils lui sont proches géographiquement et à ignorer ceux qui, étant trop éloignés, disparaissent de son champ de perception (effet de paroi). Or, une gestion socialement responsable ne peut pas se limiter à prendre en compte les externalités de proximité, selon le principe qui a fait florès du « penser global, agir local ». Trois écueils, mis en évidence dans notre enquête, doivent être évités. Tout d'abord, le dirigeant de PE peut, dans ses représentations, minimiser les conséquences sociales et environnementales négatives de sa gestion, au motif que le volume de son activité est limité. En fondant son analyse sur un espace géographique étroit, il raisonne dans l'absolu au lieu d'évaluer sa contribution relative et tenir compte des effets de cumul. « Mon véhicule pollue beaucoup, mais je n'en ai qu'un ». Par ailleurs, en raisonnant « en local », il évacue les conséquences indirectes que ses décisions peuvent avoir sur des parties prenantes éloignées. Enfin, il exclut la possibilité d'actions délibérément destinées à des parties prenantes lointaines. C'est pourquoi, les PME qui ont une activité internationale semblent mieux préparées que les autres à la mise en place d'une démarche de DD.

Cette dernière s'accommode mal, en dernier lieu, du sentiment d'urgence qui prévaut souvent en PE. Compte tenu de la faiblesse des moyens caractéristiques de la PME, la performance économique reste sinon un objectif unique, du moins une contrainte forte. Passer à une triple notion de performance suppose une révolution de la pensée. Par ailleurs, quand bien même les dirigeants sont convaincus que les conséquences d'une politique de RSE peuvent être positives (ou du moins neutre) du point de vue économique pour leur entreprise, leur crainte reste qu'elles soient faibles et à trop long terme. En PME, plus qu'en grande entreprise, semblent valorisées les décisions dont les résultats sont obtenus à court terme (ce qui limite les risques) et sont quantifiables (donc plus faciles à évaluer). Un des obstacles majeurs soulignés par les répondants est ainsi l'absence, notamment de la part des cabinets d'expertise comptable qui restent souvent leurs seuls conseils, d'une offre d'indicateurs utilisables pour le contrôle et le pilotage du DD. Le recours aux outils proposés dans les démarches de certification (ISO 14001, SA 8000, etc.) ne semble pas, par ailleurs, pleinement satisfaisant, en ce sens qu'il suppose la mise en place de procédures jugées très lourdes, donc longues, sans que les batteries d'indicateurs couvrent nécessairement pour autant la totalité des dimensions du développement durable.

Conclusion

Cette étude exploratoire a permis d'observer que les petites entreprises qui souhaitent s'engager dans des politiques de responsabilité sociale et environnementale cohérentes devaient adopter des modes de fonctionnement en décalage avec les spécificités de gestion traditionnellement attribuées aux petites structures : une augmentation de la formalisation des décisions, une complexification des systèmes d'information, un dépassement des liens personnels avec les partenaires, un élargissement du champ d'action, un dépassement des impératifs de court terme. En ce sens, les PME « socialement responsables » ne semblent pas se gérer comme les autres, ces différences ne portant pas uniquement sur le fond des décisions, sur les choix de gestion, mais également (et surtout) sur les méthodes. Il en résulte que la prise en compte concrète des enjeux de développement durable par ces entreprises semble nécessiter de dépasser le stade de l'information, – information sur les enjeux du DD, sur les conséquences des pratiques traditionnelles de gestion, sur les outils disponibles –, pour proposer de la formation : face aux doutes et aux réticences des dirigeants de PME, un accompagnement personnalisé paraît nécessaire.

Il reste que ce travail exploratoire repose sur un nombre limité d'observations, et les conclusions qui en sont tirées devront être confortées par des investigations plus approfondies. Les observations ayant porté sur des entreprises n'ayant pas (ou peu) de démarche de RSE, il conviendrait de mener également des observations auprès d'organisations ayant, en revanche, réussi à dépasser les contraintes de la petite taille.

Bibliographie

BELLINI (B.), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. État des lieux et perspectives », *XII^e Conférence de l'AIMS*, Carthage, 3-6 juin 2003.

BERGER-DOUCE (S.), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2007, vol.6, n° 1.

BOIRAL (O.), « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la X^e Conférence de l'AIMS*, Québec, 13-15 juin 2001.

BRUNDTLAND (G. H.), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris 2007.

CAROLL (A. B.), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review* 1979, vol.4, n° 4.

FREEMAN (R.E.), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

FRIEDMAN (M.) (trad. 1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris 1962.

JULIEN (P.-A.), « Vers une typologie multicritère de la PME », *Revue Internationale PME* 1990, 3 (3-4), 411-425.

LAPORTE (A.), GENDRON (C.), "Corporate Codes of Conduct; The Counter-Intuitive Effects of Self-Regulation", *Social Responsibility, An International Journal* 2004, vol. 1 no. 1-2.

MAHE de BOISLANDELLE (H.), « L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *CIFEPME* 1994, Trois Rivières.

MARCHESNAY (M.), *La stratégie*, Chotard, Paris 1986.

MARCHESNAY (M.), « Le 'petit entrepreneur' en développement durable. Essai de typologie », *Actes du 4^e Congrès du RIODD*, Lille, 25-27 juin 2009.

MEADOWS (D.) et *alii*, *Halte à la croissance*, Fayard, Collection Écologie, Paris 1972.

MINTZBERG (H.), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris 1982.

MOLES (A.), ROHMER (E.), *Psychologie de l'espace*, Casterman, Paris 1978.

NARO (G.), « Dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire. Pourquoi ? Comment ? », Colloque « *La mesure de la performance globale* », ESDES, Lyon, 29 mars 2007.

PARADAS (A.), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, 8^e CIFEPME, Fribourg, 25-27 octobre 2006.

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES PME ?

PARADAS (A.), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une carte cognitive », *Revue Internationale PME* 2007, vol.20, n° 3-4.

PFEFFER (J.), SALANCIK (G.), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, NY 1978.

QUAIREL (F.), AUBERGER (M.-N.), « Management responsable et PME : une relecture du concept de 'responsabilité sociétale de l'entreprise' », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 2005, n° 211-212.

SPENCE (M.), « PME et développement durable », in FILION (L.-J.) (dir.), *Management des PME : De la création à la croissance*, Pearson Éducation, Montréal 2007.

TORRÈS (O.), "Small firm, glocalization strategy and proximity", 16th *Conference of European Council of Small Business (ECSB)*, November 21-22 2002, Barcelona.

