
DD ET PME

Les grandes entreprises, particulièrement celles mondialisées, ont été les pionnières dans l'instauration de démarches de DD et de responsabilité sociale (RSE). Encore aujourd'hui, elles sont plus nombreuses à s'approprier la démarche, se doter de codes d'éthique et/ou à adhérer à différentes normes ou certifications. Elles l'ont fait dans une logique stratégique de gestion globale du risque, de compétitivité, de recherche de nouveaux débouchés et de nouvelles activités, d'image ou de leitmotiv global de réflexion et d'organisation pour l'entreprise.

Qu'en est-il des PME ? Sont-elles exclues de ce mouvement ? Certains auteurs mentionnent que de nombreuses PME font déjà du DD et de la RSE sans le savoir. Effectivement, elles sont souvent engagées socialement dans leur communauté via des contributions variées (dons, services...) dans les activités sportives et culturelles, dans des organisations et des causes locales ou pour l'insertion de populations défavorisées. Toutefois, aux yeux d'autres auteurs, cette démarche informelle est rarement intégrée dans la stratégie d'affaires de l'entreprise. Ces gestes sont davantage guidés par les valeurs personnelles, philanthropiques et relationnelles des propriétaires. Effectivement, ceux-ci agissent ainsi non pas parce qu'ils s'attendent à des bénéfices économiques, mais simplement parce que c'est « *la bonne chose à faire* ».

Pourtant, il n'est pas loin le moment où la PME devra aussi se donner des objectifs sociaux et environnementaux, internes et externes, dans ses stratégies et dans l'exercice de ses activités. En effet, les PME ne peuvent plus se tenir à l'écart du mouvement du DD car la vague qui a emporté les grandes entreprises se répercutera inévitablement sur elles en déferlant le long des chaînes de valeur. Les grandes entreprises sont aujourd'hui non

seulement responsables de leur propre performance, mais aussi de celles de leurs fournisseurs, distributeurs et sous-traitants, dont la plupart sont des PME. Rappelons les cas des multinationales Nike ou GAP qui ont été critiquées ouvertement pour avoir traité avec des entreprises qui ne respectaient pas un minimum de droits humains auprès de leurs travailleurs. Autrement dit, les PME qui sont intégrées dans les chaînes de valeurs des grandes entreprises devront forcément un jour faire « *pattes blanches* » en intégrant des pratiques d'affaires plus socialement et environnementalement responsables, au risque d'être écartées de ces chaînes.

Évidemment, ceci ne touche pas toutes les PME car certaines sont en marge de cette dynamique industrielle globale. Mais d'autres facteurs pousseront éventuellement l'ensemble des PME à se conformer au DD et à la RSE :

- préoccupations croissantes des investisseurs ou des intermédiaires financiers qui sont de plus en plus sensibles à la « *triple performance* »;
- pressions du marché via la réticence croissante de certains consommateurs à acheter des produits fabriqués dans des conditions socialement et environnementalement irresponsables;
- nouvelles attentes des salariés face à leurs employeurs qui ne sont plus limitées qu'au niveau de la rémunération et des responsabilités.

Le filet se resserre donc progressivement autour des PME. Pour survivre et être performantes, elles devront être à la fois:

- économiquement viables;
- innovantes (notamment pour se créer de nouvelles opportunités et pour améliorer les processus de production);
- économes en ressources naturelles et énergétiques;

- respectueuses de leur capital humain;
- éthiques d'un point de vue business et sociétales.

particulièrement les « apporteurs de ressources (banquiers, distributeurs, fournisseurs).

Et la voie du DD pour la PME représente sans contredit un investissement pour elle en:

- favorisant un management organisé et anticipatif (plutôt qu'intuitif);
- améliorant son efficacité globale (optimisation des coûts, mise en place d'indicateurs de performance);
- apportant une crédibilité supplémentaire;
- stimulant l'émergence d'une nouvelle vision; facteur de performance, de pérennité et d'intégration;
- stimulant l'innovation, autant dans la gestion des produits que du personnel...

Cependant, le modèle du DD de la grande entreprise, celui qui est « monitoré », voire même certifié, et qui nécessite un « reporting », n'est pas

nécessairement applicable dans les PME. Effectivement, celles-ci:

- ne disposent pas des mêmes ressources (particulièrement humaines et financières) pour supporter un système formel de monitoring et de reporting ainsi que les coûts d'initiatives de DD;
- manquent de temps;
- sont trop absorbées dans les opérations quotidiennes pour s'interroger ou se préoccuper d'attentes sociales;
- agissent davantage selon un management informel et intuitif;
- sont davantage dans une dynamique de dépendance face à certaines parties prenantes plutôt que de relation,

17 STRATÉGIES selon l'APDD

Management

1. Fixer l'amélioration continue comme règle de management
2. Appuyer la performance sur l'évolution collective des compétences individuelles
3. Valoriser l'emploi par les conditions de travail
4. Communiquer et se concerter au sein de l'entreprise
5. Organiser et coordonner le management environnemental
6. Organiser l'évaluation continue des performances
7. Élaborer des indicateurs pour un suivi de la performance globale

Production

8. Réconcilier performance économique et performance environnementale
9. Imaginer des produits plus respectueux de l'environnement
10. Analyser le Cycle de Vie du produit
11. Adopter des procédés plus sobres et plus sûrs
12. Transformer les déchets en source de richesse

Société

13. Renforcer l'intégration de l'entreprise dans la société
14. Se développer en synergie avec son territoire
15. Optimiser la fonction " Transports et Déplacements "
16. Communiquer et se concerter avec son territoire
17. Communiquer sur sa stratégie sociale et environnementale

L'Association pour les pratiques du développement durable (APDD), propose un guide pour la PME qui voudrait prendre la voie du DD, voire entreprendre une démarche de progrès et d'amélioration continue. Le guide est divisé en 17 grandes stratégies, lesquelles touchent le management, la production et la société¹ (voir l'encadré). L'important, selon l'APDD est de ne pas attaquer de front ces 17 stratégies au début de sa démarche, mais bien d'y aller de façon progressive, « par petits pas », et de façon continue. Également, les PME, pour gérer leurs différentes contraintes, peuvent adopter des stratégies corporatives avec d'autres entreprises ou organismes.

Il semblerait qu'il n'y ait pas de réelle résistance des PME à adopter des pratiques de DD et de

RSE. L'obstacle majeur paraît être le manque de sensibilisation, suivi de la limitation des ressources. Cependant, on ne peut nier que le DD est un engagement pouvant être complexe et exigeant pour une PME. Mais pour celle qui se soucie de sa pérennité, elle doit se préoccuper du progrès social et de la préservation de l'environnement, et s'appuyer sur le principe d'amélioration continue.

MONITORING :
C'est l'opération qui consiste à suivre méticuleusement le fonctionnement d'un système, d'un processus en temps réel.

¹ Le DD dans mon entreprise: fiches de sensibilisation destinées aux PME. Consulté en août 2008: <http://www.agora21.org/apdd/index001.htm>