



**HAL**  
open science

## La RSE dans les PME françaises évaluée à partir d'un modèle brésilien de certification.

L. Sabbado da Rosa, S. Sabbado Flores

► **To cite this version:**

L. Sabbado da Rosa, S. Sabbado Flores. La RSE dans les PME françaises évaluée à partir d'un modèle brésilien de certification.. 2009. halshs-00533286

**HAL Id: halshs-00533286**

**<https://shs.hal.science/halshs-00533286>**

Submitted on 5 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n° 2009-26 E4

La RSE dans les PME françaises évaluée à partir d'un modèle  
brésilien de certification.

SABBADO DA ROSA Laura

SABBADO FLORES Shana :



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Grenoble  
Université Pierre Mendès France  
Sciences sociales & humaines

Titre du papier: LA RSE DANS LES PME FRANÇAISES  
EVALUEE A PARTIR D'UN MODELE BRESILIEN DE  
CERTIFICATION

Type: papier

Personne à contacter: Laura SABBADO DA ROSA

Auteurs: Laura SABBADO DA ROSA et Shana SABBADO FLORES

Contributeur: Professeur Michel LE BERRE

Coordonnées:

Laura SABBADO DA ROSA

Université Pierre Mendès France – Grenoble 2

Centre de Recherche Appliquée aux Sciences de Gestion – CERAG

150, rue de la Chimie BP 47 38040 Grenoble CEDEX 9

Téléphone : + 33 (0) 684209308

Fax : + 33 (0) 4 76 54 60 68

Courriel : [laura\\_sabbado@yahoo.com.br](mailto:laura_sabbado@yahoo.com.br)

Shana SABBADO FLORES :

Université Fédérale du Rio Grande do Sul – Brésil

Institut de Géosciences

9500, Bento Gonçalves 43113/203 CEP 91509-900 – Porto Alegre / RS /  
Brésil

Téléphone : + 55 51 93 00 25 53

Courriel : [shanasabbado@yahoo.com.br](mailto:shanasabbado@yahoo.com.br)

Michel LE BERRE :

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Pierre Mendès France

Centre de Recherche Appliquée aux Sciences de Gestion – CERAG

150, rue de la Chimie BP 47 38040 Grenoble CEDEX 9

Téléphone : + 33 (0) 4 76 63 53 85

Fax : + 33 (0) 4 76 54 60 68

Courriel : [michel.leberre@upmf-grenoble.fr](mailto:michel.leberre@upmf-grenoble.fr)

## **LA RSE DANS LES PME FRANÇAISES EVALUEE A PARTIR D'UN MODELE BRESILIEN DE CERTIFICATION**

**Laura SABBADO DA ROSA**

Centre de Recherche Appliquée aux  
Sciences de Gestion – CERAG  
Université Pierre Mendès France –  
Grenoble 2  
FRANCE

**Shana SABBADO FLORES**

Institut de Géosciences  
Université Fédérale du Rio Grande do  
Sul – UFRGS  
BRESIL

**Michel LE BERRE**

Centre de Recherche Appliquée aux  
Sciences de Gestion – CERAG  
Université Pierre Mendès France –  
Grenoble 2  
FRANCE

### **Résumé:**

La problématique du développement durable est de plus en plus importante dans les études économiques. Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises peut être considérée comme l'application du concept de développement durable par les entreprises dont les résultats sont évalués en termes sociaux, environnementaux et économiques. Cependant, les PME ont encore des difficultés à implémenter les certifications internationales (ISO, OHSAS). Elles sont aussi d'une grande importance économique et sociale dans les économies brésilienne et française : 99% des entreprises et 60 à 70% des emplois, en Europe (OCDE, 2008) ; et 98,8% du total d'entreprises au Brésil (SEBRAE, 2008). Maintes méthodologies sont utilisées dans l'application de la RSE, néanmoins elles sont souvent loin de la réalité

des PME. Ce travail a pour objectif d'identifier des pratiques existantes dans l'optique de la RSE et des hypothèses de construction d'un modèle de RSE approprié aux PME étudiées en France. Nous présentons une étude auprès de 3 PME grenobloises dans l'industrie mécanique. Notre guide d'entretien a emprunté les Indicateurs Ethos (méthodologie brésilienne d'auto diagnostic de la RSE adaptée aux PME). Dans les principaux résultats, nous suggérons l'applicabilité des Indicateurs Ethos (avec une correction due au contexte). L'implémentation des modèles internationaux, conçus pour les grandes entreprises semble inadéquate aux PME étudiées. C'est pourquoi nous proposons l'identification d'hypothèses d'évaluation de pratiques existantes dans les entreprises par rapport au prisme de la RSE.

Mots clés : PME ; RSE ; Développement Durable ; Industrie Métallurgique

## 1 INTRODUCTION

Dans les années 1990 et 2000, la RSE a étendu le champ d'étude du management des entreprises. Celui-ci concerne l'adaptation de la RSE dans le paradigme du développement. Il aligne le progrès social et économique et les préoccupations environnementales.

La Conférence des Nations Unies de l'Environnement et du Développement Economique à Rio de Janeiro en 1992 a changé la manière selon laquelle les problèmes environnementaux étaient traités. Dans l'Eco 92, à Rio, 172 pays ont signé l'« *Agenda 21* » où ils ont assumé qu'il n'est pas possible de dissocier la question environnementale du développement des populations.

Remarquons que le développement économique a été accompagné de points de vue asymétriques entre les pays riches (du Nord) et les pays pauvres (du Sud). Cela pourrait justifier l'écart trouvé dans des pays de ces deux régions, comme la France et le Brésil. Dans ce sens MENDES (2007) explique que les normes de RSE suivent l'Evolution Socio Economique des sociétés. Ainsi les entreprises sont amenées à respecter des standards plus élevés en termes sociaux et environnementaux.

L'inégalité des pays riches et pauvres en ce qui concerne le respect des normes de RSE peut être transposé dans la réalité vécue par les grandes et les petites entreprises. En général, les certifications internationales (ISO, OHSAS, etc.) ne touchent pas les plus démunis financièrement. Très souvent cela implique un processus coûteux pour ces dernières qui n'inclut que les grandes corporations.

Pour cette raison, nous nous sommes intéressés à l'applicabilité d'une méthode de RSE idéalisée pour les PME. L'Institut Ethos a développé avec l'appui du SEBRAE une méthode de RSE adaptée aux intérêts des PME brésiliennes. Le diagnostic, gratuit et disponible sur internet, n'a aucun coût pour l'entreprise qui souhaite le faire.

Cette initiative apporte une importante innovation dans la RSE. L'effective intégration des pratiques responsables par les PME, qui représentent 99% du total des entreprises, aurait son champ d'action répandu. Or, la contribution étudiée dans ce travail est issue du Brésil, où on observe des recherches qui visent à créer un modèle de RSE insérant la totalité des organisations dans le développement durable.

Malgré les disparités entre les deux pays, nous avons tenté de réaliser une enquête auprès des PME grenobloises avec l'application de

cette méthode. Ceci pourrait générer des hypothèses pour la conception d'une certification intégrant les PME dans les préoccupations environnementales et sociales.

## **2 DEVELOPPEMENT DURABLE : THEORIE ET PRATIQUE DANS LES PME**

Historiquement, la littérature considère que le développement durable est situé entre l'intersection de trois sphères : économique, sociale et environnementale. En effet, le développement durable est supposé former un cercle vertueux parmi le respect des ressources et des écosystèmes, et garantit l'efficacité économique sans oublier les finalités sociales. L'expression « responsabilité sociale des entreprises » est bien souvent associée à celle de « développement durable ». Le développement durable est un concept macro sociétal qui a donné naissance au concept de RSE. En d'autres termes, la RSE peut être considérée tout simplement comme l'application du développement durable dans les entreprises.

La RSE n'est pas un phénomène nouveau et peut être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales chrétiennes depuis le Moyen Age. Héritée ainsi d'une réception positive, elle expliquerait les nombreux efforts déployés par les entreprises pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories de ressources humaines. Dans les années 60 et 70, le concept de RSE se développe dans des études universitaires (surtout aux Etats-Unis), allant des relations de travail à la politique des prix en passant par les intérêts de la communauté locale. (PEETERS, 2001)

Pour l'instant, il n'existe pas de vrai consensus sur le concept de RSE. Nous pouvons considérer que la RSE "est liée à des attentes économiques, légales, éthiques et sociales auxquelles la société espère voir les entreprises correspondre dans une période de temps déterminée" (CARROL, 1979 in DONAIRE, 1999, p.22). Ainsi, le concept peut-il changer et s'adapter à des caractéristiques spécifiques de la région/pays ou même de l'époque dans lequel il est considéré.

Pourtant, nous avons choisi d'utiliser le concept de RSE présenté par l'Institut Ethos au Brésil. On doit donc analyser l'entreprise comme un agent actif pour l'implémentation du développement durable. Le concept qui sera utilisé dans notre travail est présenté ci-dessous:

La RSE est la méthode de gestion définie par les liens éthiques et transparents de l'entreprise avec tous les

publics. Avec eux elle noue des rapports. Elle établit des objectifs managériaux compatibles avec le développement durable de la société, tout en préservant les ressources environnementales et culturelles pour les prochaines générations, en respectant la diversité et en favorisant la réduction des inégalités sociales (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Dans ce sens, de plus en plus de normes de RSE sont définies afin de réglementer et qualifier les activités des entreprises en termes sociaux, environnementaux et économiques. Ces éléments sont évalués et aussi publiés dans des rapports d'entreprises engagées dans le développement durable (PESQUEUX, 2006). Ceci reflète un contexte de recul de la réglementation publique des marchés et de l'importance des libertés économiques dans l'espace communautaire. Or, la reconnaissance des agents économiques avance vers un champ laissé vide par les mécanismes régulateurs des acteurs institutionnels (MENDES, 2007).

Ci-dessous nous allons présenter brièvement les principales méthodes présentes dans l'actualité comme guide pour l'application ou l'évaluation de la RSE.

### **3. L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES DE RSE**

L'internalisation du concept de développement durable implique des modifications des systèmes de management et de prise de décision (DONAIRE, 1999). L'existence d'une méthode de gestion qui favorise les pratiques responsables permet l'incorporation du concept dans leurs décisions quotidiennes. Dans cette voie, maintes méthodologies ont été développées envisageant la redéfinition de principes et de valeurs afin d'adopter des variables faisant référence au développement durable. Ces méthodologies peuvent apparaître sous la forme de codes de bonne conduite, de procédures organisationnelles, de modèles à être poursuivis, ou encore des initiatives volontaires de tiers (GRI, 2008).

Dans les années 90, la RSE a commencé à intégrer de plus en plus un aspect normatif grâce à une plus grande participation des auteurs académiques qui étudient le rôle de l'éthique dans les affaires commerciales (ASHLEY et al, 2005). A titre d'exemple, nous présentons ci-dessous des méthodologies de RSE utilisées actuellement au niveau mondial :

#### **Tableau 1 : Les certifications de RSE**



<b>ISO9000</b>	méthodologie qui propose l'implémentation d'un système de gestion de qualité. Il consiste à répondre aux exigences de qualité de la part des clients dans un système d'amélioration continue (ISO, 2008).
<b>ISO14000</b>	certification de l' <i>Organization for Standardization</i> , principale norme de gestion environnementale actuelle (CAMPOS, 2002).
<b>OHSAS18001</b>	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> , certification qui garantit un compromis entre la réduction des risques et l'amélioration continue de la performance par rapport à la santé et la sécurité des employés (BS8800 OHSAS, 2008).
<b>SA8000</b>	<i>Social Accountability 8000</i> (SA 8000). Elle est basée sur les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et sur la Déclaration des Nations Unies sur les Droits des Enfants.
<b>AA1000</b>	le modèle <i>Accountability 1000</i> a été présenté en novembre de 1999 sur la gestion de communication de la RSE. Il est centré sur la transparence des informations, de gestion et de gouvernance.
<b>Global Reporting Initiative</b>	une organisation <i>multi-stakeholder</i> a pour mission d'aider les entreprises à définir, mesurer leur contribution à la RSE. L'objectif principal est de créer des modèles / des indicateurs communs permettant la comparaison de la performance de RSE selon les entreprises et selon les contextes.
<b>ISO 26000</b>	a pour objectif l'unification des concepts de RSE existants afin de proposer un consensus, l'ISO social. Le groupe de travail est dirigé par le Brésil et la Suède et la prévision de sa publication est en 2010. Cette norme constitue un guide pour les pratiques – pour des pays en différentes phases de développement économique et pour toutes tailles d'entreprises – au lieu d'une certification à service des parties prenantes. (ISO, 2009)

Les entreprises cherchent des normes et des certifications pour formaliser leurs systèmes de management et avoir plus de crédibilité auprès de leurs partenaires et parties prenantes. La formalisation commence par les processus basiques (qualité), ensuite, les normes de l'environnement, la sécurité des travailleurs et, plus récemment, la responsabilité sociale.

### 3.1 L'INSERTION DES PME DANS LA RSE

D'après SAINCY (2004), la RSE est, en général, développée pour les grandes entreprises et touche peu les PME. Pourtant, selon lui, il existe deux voies d'entrée dans la RSE pour les PME : soit sous la pression d'autres acteurs ; soit par des voies spécifiques, qui leur soient propres. La première se réfère à la relation de sous-traitance dans laquelle des clauses sociales peuvent être exigées lors des négociations, ou bien des stratégies d'alignement des pratiques dans les chaînes logistiques – par exemple, une grande entreprise est client et a besoin que toute la chaîne utilise des pratiques de RSE pour valider ses processus de certification (FLORES, 2004). Les voies spécifiques, selon l'auteur, ne peuvent se développer qu'à travers des subventions et la prise en compte des réseaux dans lesquels sont insérées les PME.

Dans le cas des PME, l'application directe de ces méthodologies s'avère plutôt inadaptée. Les PME ont traditionnellement des difficultés à formaliser leurs systèmes de gestion qui ont été développés pour des entreprises de grande taille. Selon TORRES (1998), la PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de grande entreprise, mais comme une entreprise ayant des particularités. En d'autres termes, les méthodologies de RSE peuvent présenter des critères qui ne sont pas toujours appropriés, ou qui ne touchent pas complètement la réalité de ce type d'organisation.

Par contre, les PME ont un rôle socioéconomique fondamental, soit pour leur représentativité (99% des entreprises), soit par la diversité de leur secteur d'activité. Les PME représentent « l'univers du pays et sa diversité culturelle » (SEBRAE, 2000) et possèdent, donc, un important potentiel dans la promotion du développement local (en une) actualisation dans les concepts de RSE.

Dans ce contexte, le manque d'applicabilité de ces méthodes mondialisées n'empêche pas l'application des principes de RSE dans les PME. Cependant, si on considère que fondamentalement la RSE fait référence à des valeurs telles que l'éthique envers la société, l'environnement, les collectivités locales, etc., il devient plus facile d'interpréter la gestion responsable et d'adapter une application aux PME. Etant donné les principes des méthodologies diffusées ou de nouvelles propositions, telles que les Indicateurs Ethos, l'émergence de trouver des méthodes de gestion adaptées aux PME devient évidente.

Cela dit, nous pouvons nous demander **si la méthode proposée**

**par l'Institut serait adaptée aux PME étudiées en France.**

Cette interrogation peut être déclinée en questions supplémentaires:

Quelles sont les réelles pratiques de RSE dans les PME ? Les normes de RSE sont-elles légitimes pour la certification des bonnes pratiques des PME ?

Pour répondre à ces questions, nous allons présenter ci-dessous la méthode brésilienne des Indicateurs Ethos et l'étude dans les PME grenobloises.

#### **4. L'APPROCHE BRÉSILIENNE DES INDICATEURS ETHOS**

Le guide d'entretien utilisé dans ce travail a été basé sur le questionnaire des Indicateurs Ethos. L'Institut Ethos est une ONG brésilienne relativement jeune – créée en 1998 – qui a pour mission d'aider la construction d'une société dont le concept de développement durable est appliqué à travers la mobilisation des entreprises. Les indicateurs Ethos ont été créés en 2001, avec l'objectif de mettre à disposition des entreprises un outil permettant de faire un diagnostic de leurs actions liées à la RSE.

Ci-dessous, nous allons présenter la méthode des Indicateurs Ethos, les entreprises et l'étude de cas.

##### **4.1 LES CRITERES ETHOS**

Dans cette approche, le système de gestion de l'entreprise porte une « responsabilité étendue », qui va plus loin que le contrôle des activités en interne. Il est important de considérer dans les décisions et les activités, des facteurs tels que : (1) les valeurs, la transparence et la gouvernance; (2) le public interne; (3) l'environnement; (4) les fournisseurs; (5) les consommateurs et les clients; (6) la communauté/collectivité locale; (7) le gouvernement et la société. Ces facteurs composent les 7 axes d'évaluation, qui sont partagées en indicateurs plus spécifiques, sous la forme de questions fermées (voir annexe)

Ce questionnaire est disponible sur Internet. Les entreprises

peuvent, elles mêmes, s'enregistrer et répondre aux questions gratuitement. Les résultats sont confidentiels, mais les entreprises ayant les meilleures évaluations sont invitées à s'identifier et à intégrer le groupe des entreprises aux « bonnes pratiques ». D'ailleurs, il est possible d'utiliser cet outil dans la gestion car il présente des paramètres qui permettent aux entreprises de comparer les « bonnes pratiques » et leur performance.

A partir de 2003, l'Institut a développé des Indicateurs Sectoriels. En 2007, en partenariat avec le SEBRAE, l'Institut a développé un questionnaire adapté aux spécificités des PME. Il a formé la base des entretiens de notre travail. Ce questionnaire, quantitatif et général, permet de faire des comparaisons entre les entreprises participantes. Le questionnaire est partagé en 7 thèmes avec 36 indicateurs. Chaque indicateur a, d'abord, une question générale ; et après il est sous divisé en questions binaires. Le résultat de la recherche du partenariat Ethos-Sebrae publié depuis 2006 a servi de base de comparaison avec les résultats des PME françaises.

Les Indicateurs Ethos ont plutôt la forme de questions fermées. Pour ce travail, nous avons choisi de travailler avec les mêmes questions, mais en les transformant en questions ouvertes. Ce changement a été nécessaire car cette dernière alternative est plus indiquée pour les enquêtes de nature exploratoire.

## **4.2 LES ENTREPRISES**

Dans la ville de Grenoble nous avons choisi trois PME appartenant au secteur de la métallurgie. Ce choix se justifie par deux raisons. En premier lieu, nous avons considéré la nature de ce métier qui permet d'identifier plus facilement les impacts environnementaux et les politiques de qualité et de sécurité du travail. En deuxième lieu, l'agglomération grenobloise, notre terrain d'analyse, est reconnue par son district industriel.

Nos données d'analyse ont été recueillies lors d'entretiens semi directifs réalisés auprès de deux dirigeants et un responsable de production. Leur discours a mis en valeur la vraie applicabilité de la RSE dans ces PME/PMI.

Ci-dessous nous présentons les PME et les réponses des participants de notre enquête (le dirigeant – A et B - et le responsable de production – C).

**PME A :** Créée en 1960, à Fontaine, cette PME a été rachetée par un groupe français. La vocation généraliste de cette entreprise complète l'offre de sa maison mère, spécialiste du polyuréthane à chaud.

Aujourd'hui elle compte 13 salariés qui travaillent dans l'assemblage de 4 catégories de machines pour la coulée de matériaux dérivés des polymères : (1) des mousses souples ou rigides ; (2) des résines (composants électriques, détecteurs, cartes électroniques, transformateurs) ; (3) des pièces d'intérieur automobile, des capotages de micro ordinateurs ; (4) des pièces mécaniques diverses, des cylindres.

L'entreprise se trouve dans une phase initiale et un peu tâtonnante en ce qui concerne les pratiques de RSE. Les quelques difficultés rencontrées sont dues à son secteur d'activité et aux coûts d'implémentation. Malgré cela, elle s'est montrée ouverte aux concepts explicités par la méthodologie de l'Institut Ethos.

**PME B :** La deuxième entreprise se localise à Grenoble et compte 11 personnes. L'activité de cette industrie est la fabrication de pièces de fonderie, la prise en charge de traitement thermique (métaux), et les alliages en carbure de tungstène.

Elle est très semblable à la PME A dans les résultats obtenus. Les coûts étant une des plus grandes barrières à la formalisation des pratiques responsables. Pourtant, la question éthique a été très importante dans le discours de son dirigeant, surtout liée aux (vis-à-vis des, en ce qui concerne les?) rapports de confiance avec les parties prenantes.

**PME C :** L'entreprise C a été créée il y a 40 ans. En 1983 elle a été rachetée par un grand groupe étranger du secteur métallurgique. Actuellement, cette PME compte 35 salariés qui travaillent dans la transformation de poudres de carbure de cobalt et tungstène.

Fortement liée à son siège en Norvège, sa structuration est comparable à celle des grandes entreprises, malgré sa petite taille. De ce fait, les pratiques de RSE sont assez formalisées en comparaison avec les PME A et B.

#### **4.3 LE RESULTAT COMPARATIF : LES INDICATEURS ETHOS AUX ENTREPRISES**

Notre intention est d'explicitier les différences de culture et de

valeurs sur un territoire donné. Ici nous ferons une analyse des critères Ethos auprès des PME grenobloises. Le tableau 3 expose les critères de la méthodologie Ethos appliqués aux 3 PME étudiées en France.

**Tableau 2 : L'analyse des critères Ethos/Sebrae**

<b>Critères ETHOS</b>	<b>Données recueillies auprès des PME grenobloises</b>	<b>Evaluation du contexte français</b>
Valeurs, transparence et gouvernance	Présence de pratiques transmises de façon subjective, à travers l'exemple. (A, B) Formalisation par écrit difficile. (A, B) Transparence dans la comptabilité (A, B et C)	Comportement éthique, mais le Bilan Social est encore méconnu par les PME.
Public Interne	Profil réactif aux exigences légales (A et B) x profil proactif (C) Intégration des handicapés difficile (A, B et C) Encouragement aux formations (A, B et C)	La syndicalisation des salariés dans les PME françaises est négligeable (effectif minimum).
Environnement	Traitement des déchets / recyclage (A, B et C) Responsabilité par rapport aux produits dangereux pour la santé (B et C)	Les PME ont des pratiques très responsables et un suivi de la loi européenne.
Fournisseurs	Sélection par critères essentiellement économiques. (A, B et C) Partenariat avec d'autres PME régionales (A et B)	Les Indicateurs Ethos n'étaient pas en accord avec les pratiques des PME.
Consommateurs et Clients	Actions formalisées (C) et peu formalisées par rapport à la satisfaction des clients (A et B) Disponibilité des informations sur l'utilisation correcte et les risques des produits (B et C)	La loi européenne étant très stricte pour les industries à risque, permet d'avoir une bonne évaluation des critères d'information de produits, malgré le caractère informel des rapports avec les clients (connaître leurs opinions).
Communauté	Actions réactives. (A, B)	Les PME analysées en

	et C) Absence d'un processus de gestion. (A, B et C)	France semblent ne pas être très actives dans cet aspect.
Gouvernement/Société	Réseau d'entreprises (A et B)	Les entreprises ont reconnu ce critère comme étant important, même s'il n'y a pas une application effective dans les PME.

## 5. DISCUSSION DES RESULTATS

L'ensemble de ces réponses montre une préoccupation dans le suivi des lois/normatives/conventions au niveau européen. Ceci indique que les actions menées par les 3 PME sont plus réactives que proactives, car elles sont soumises aux impositions légales et ne constituent pas une vraie innovation en termes de gestion responsable.

Une autre remarque concerne le manque de formalisation des procédures adoptées. Cela ne signifie pas l'absence d'éthique dans le comportement de l'entreprise, mais seulement que cette question est vue de manière plus subjective qu'elle ne l'est dans les grandes entreprises.

Notre étude a relevé des différences notables parmi les pratiques socialement responsables adoptées. La PME C se distingue beaucoup des deux autres (A et B), car elle a démontré avoir investi considérablement dans les actions de RSE. Cela peut s'expliquer par l'influence culturelle de sa maison mère issue de l'Europe du Nord. Par ailleurs, l'entreprise, faisant partie d'un grand groupe international, a tendance à reproduire le système de gestion international plus formalisé afin de répondre aux exigences de son siège à l'étranger.

Les 7 thématiques ont souligné la présence d'un certain comportement éthique dans chacune des entreprises. Ainsi, les critères les plus marqués concernaient les clients et le public interne, suivi des questions éthiques (valeurs, transparence et gouvernance) et des aspects environnementaux. La question éthique est très régulièrement citée et caractérise plutôt un comportement transverse à la RSE.

Individuellement, les entreprises A et B sont encore dans une étape initiale, ayant des pratiques plus réactives et peu formalisées. Néanmoins, cela ne signifie pas que leurs postures sont moins importantes pour la société, mais seulement que le manque de

formalisation peut être une barrière dans la continuité de ce processus et de l'évaluation des actions responsables.

Dans ce sens, nous avons perçu que la formalisation des systèmes amène au développement des compétences et à un accroissement du différentiel compétitif. La PME C correspond davantage à ces démarches avec la formalisation des systèmes de gestion, comme par exemple l'évaluation des impacts sur l'environnement et un suivi de la satisfaction des clients. Il est clair que ces pratiques ont un coût pour l'entreprise, mais cela ne réduit pas son caractère compétitif, vu que cette PME est en train d'élargir sa capacité productive pour répondre à la croissance de la demande des produits.

Quelques points traités dans notre enquête s'avèrent de difficile application : la RSE et les fournisseurs ainsi que les critères relatifs au gouvernement et à la société. Le premier se justifie par les contraintes de coût, de qualité et de délai. D'autres points ne correspondraient pas à la réalité vécue par les entreprises françaises (participation aux campagnes électorales et le suivi de l'administration publique).

La discussion autour des résultats recueillis dans les PME localisées dans le district industriel de Grenoble amène à une nouvelle interprétation des questionnements posés auprès de ces entreprises. Il est évident que nous nous attendions déjà à ce que toutes les questions ne soient pas interprétées de la même manière qu'au Brésil. Les différences culturelles et règlementaires ont joué un rôle important dans notre analyse comparative, soulignant encore l'écart entre les deux pays. Cet aspect évoque le concept de RSE d'après CARROL (1979), liée à des attentes économiques, légales, éthiques et sociales dans une période de temps déterminée.

Notre guide s'est montré utile suite aux modifications que nous avons apportées, l'adaptant ainsi au contexte étudié. Il peut valider des critères plus précis et intéressants pour les PME. Ce changement pourrait élargir l'applicabilité des critères développés par l'Institut Ethos et le SEBRAE au Brésil. Néanmoins, nous n'avons pas l'intention de faire une généralisation des résultats recueillis. Notre intention est de générer des hypothèses et non pas d'en tirer des conclusions rapides.

## **6. CONCLUSIONS**

D'un point de vue général, la méthode brésilienne pourrait correspondre aux besoins des PME grenobloises. A part quelques



modifications dans deux critères qui ne suivent pas les particularités des organisations étudiées (participation aux campagnes électorales et le suivi de l'administration publique). Elles se sont révélées inadéquates dans le contexte français, tandis qu'au Brésil c'est une pratique assez connue parmi les dirigeants d'entreprise.

Des adaptations se sont avérées indispensables pour l'application aux PME, surtout du fait du changement de contexte culturel. Cette première analyse nous a permis de réfléchir à une nouvelle étude avec un échantillon représentatif et qui mélangerait les questions ouvertes et les questions directives proposées initialement par l'Institut Ethos.

Ainsi, l'idée d'adapter la méthode Ethos-Sebrae dans le sens de disposer d'une certification intégrant les PME peut être nuancée. L'applicabilité est possible (avec la flexibilité des critères), mais la certification se confirme un peu complexe. Car, la méthodologie Ethos n'est pas encore reconnue comme une certification comparable aux normes internationales.

Néanmoins, nous remarquons que l'objectif de cette organisation est de développer le concept de RSE ; donc, ces indicateurs fonctionnent comme des guides pour les entreprises. Tout d'abord, faisant une évaluation de ces pratiques. Dans une prochaine étape, les PME peuvent envisager des actions que alignent ces actions avec les critères de RSE. Dans ce contexte nous croyons que les Indicateurs Ethos (avec une adaptation pour le contexte français) peuvent être un outil intéressant et applicable aux PME.

D'autres méthodes pourraient s'avérer utiles dans la quête d'un modèle de certification de RSE pour les PME. Il s'agit de la méthode française ISEOR, initiée par SAVALL (2007) et également adaptée à toutes tailles d'entreprises. Celle-ci propose un diagnostic de l'organisation afin d'évaluer les coûts cachés et les performances socio-économiques. Le couplage de cette pratique à celle de l'Institut ETHOS pourrait avoir un effet de correction des écarts du à la différence de contexte culturel.

Tenant en compte les changements des sociétés économiques et de l'environnement (réglementation des lois de travail, politiques d'inclusion sociale, qualité de production, dégâts environnementaux, etc.) toutes les organisations ont leur part de responsabilité. C'est avec du retard que cette réflexion commence à être développée au sein des marchés. Nous remarquons l'initiative de l'ISO de créer une nouvelle norme (ISO 26000) qui inclut les entreprises des pays en développement toutes tailles comprises. Pourtant, elle n'est pas encore effectivement

appliquée.

Finalement, il faut souligner qu'il n'est pas étonnant que des initiatives comme les Indicateurs Ethos, l'ISO 26000, initiées par le sommet Rio 92, soient mises en marche par un pays en développement comme le Brésil. Les conditions d'inégalité sociale, le manque d'assistance de l'Etat dans l'offre des conditions basiques (comme la santé et l'éducation) et la richesse environnementale imposent aux entreprises un rôle plus actif dans la société, de façon à garantir son propre développement. Cette situation fait émerger la nécessité de méthodes et d'outils pour, d'un côté, élargir le champ d'action des entreprises et, d'un autre côté, certifier le système de gestion auprès des parties prenantes.

La problématique de créer des systèmes de gestion et de certification n'est pas nouvelle. Le défi actuel est de toucher différentes tailles et secteurs d'activité des entreprises dans une vision globale de la RSE permettant la comparaison et l'analyse des différents profils. Nous considérons que le Brésil, ainsi que d'autres pays en développement, du à leur contexte, peuvent beaucoup apporter dans le processus de conception de nouvelles normes de RSE.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

ASHLEY P. A. et al (2005) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Ed. Saraiva, São Paulo.

BS 8800 OHSAS (2008) OSHA HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT GROUP. **OHSAS 18001, OSHA and BS8800 Health and Safety Information**. Disponible en <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com>>. Accès le 10 novembre 2008.

CAMPOS, L. ; SELIG, P. (2002). SGADA – sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). **REaD: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, vol. 8, no. 6, 113-138, dez de 2002.

CARROL (1979) in : DONAIRE, D. (1999). **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas. 2a. edição.

DONAIRE, D. (1999). **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas. 2a. edição.

FLORES, S. S. (2004). **Alinhamento estratégico dos objetivos de sustentabilidade na cadeia de fornecimento da COPEL**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GRI (2008) BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT (BSD). **GRI**: diretrizes para padronização de relatórios de sustentabilidade. Disponible dans <<http://www.bsnet.com>>. Accès le 10 novembre 2008 out. 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2008). **Instituto Ethos**. Disponible dans <<http://www.ethos.org.br>>. Accès le 30 octobre 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2008). **ISO – International Organization for Standardization – Homepage**. Disponible dans <<http://www.iso.org>> Accès le 10 novembre 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2008). **ISO – International Organization for Standardization – Homepage**. Disponible dans <<http://isotc.iso.org>> Accès le 15 janvier 2009.

ISEOR (2009). **Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations**. <<http://www.iseor.com>>. Accès le 20 janvier 2009.

MENDES, M. (2007). **A Responsabilidade Social da Empresa no Quadro da Regulação Européia**. Dissertação do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

OCDE (2008). **Small and medium-sized enterprises**. Disponible en <<http://www.ocde.org>>. Accès le 15 octobre 2008.

PESQUEUX, Y. (2006). Un modèle culturaliste de la RSE ? dans: **Responsabilité sociale de l'entreprise** (direction ROSE, J.-J.). Ed. de Boeck, Bruxelles.

SAINCY B. (2004). La RSE: un terrain d'intervention pour les organisations syndicales. **Revue Regards**. Mai 2004 Paris.

SAVALL, H. et ZARDET, V. (2007). **Maîtriser les coûts et les performances cachés**. Ed. Economica.

SEBRAE (2008). **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponible dans <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Accès le 30 octobre

2008.

TORRES O. (1998), **PME – de nouvelles approches**. Ed. Economica, Paris.

**Annexes : Critères Institut Ethos-Sebrae**

<b>DOMAINES</b>	<b>INDICATEURS</b>
Valeurs, transparence et gouvernance	Engagements éthiques
	Pratiques anti « propina »
	Pratique contre la corruption
	Bilan social
Public Interne	Santé, sécurité et conditions de travail
	Bénéfices additionnels
	Critères d'embauche
	Valoriser la diversité et promotion de l'équité
	Inclusion des handicapés
	Relation avec les syndicats
	Engagement avec le perfectionnement professionnel et l'employabilité
	Accès à l'information
Environnement	Gestion des impacts sur l'environnement et le cycle de vie des produits et services
	Engagement à l'amélioration de la qualité de l'environnement
	L'éducation et la sensibilisation à l'environnement
Fournisseurs	Critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs
	Les employés des fournisseurs
	RSE des fournisseurs
	Soutien du développement des fournisseurs
Consommateurs et Clients	L'excellence des services clientèle
	Questions, suggestions et plaintes
	Satisfaction des consommateurs / clients
	Politique de communication commerciale
	Connaissances et gestion des dommages potentiels des biens et des services
Communauté	Gestion de l'impact de l'entreprise dans la communauté voisine
	Relations avec la communauté voisine
	Encouragement au travail volontaire

	Participation de l'entreprise à l'action sociale
	Relations avec les entités bénéficiaires
	Participation dans la communauté
	Avantages pour les entreprises
Gouvernement/Société	La participation et l'influence sociale
	Implication dans les campagnes politiques
	Participation et surveillance du gouvernement
	Amélioration des espaces publics et soutien des initiatives sociales