

## *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

Agnès Paradas  
Université d'Avignon  
Saint Rémy de Provence, France

agnes.paradas@univ-avignon.fr

### **Résumé**

*Le mouvement du développement durable prend de plus en plus d'ampleur, et les entreprises en sont des acteurs importants. Les principales observations et exemples proviennent des plus grandes entreprises, alors que les plus petites représentent une part très importante de l'activité économique et sociale.*

*Il s'agit dans cette communication de présenter les résultats d'une enquête menée dans une ville du sud de la France, auprès de 79 dirigeants de petites entreprises (entre 10 et 50 salariés), afin de percevoir comment est défini le concept de développement durable, quelles sont les préoccupations particulières des dirigeants dans ce domaine, mais aussi leurs motivations ou leurs freins, et comment ils désirent éventuellement se faire assister pour s'impliquer davantage. Pour pallier le caractère local de l'enquête, de nombreuses comparaisons sont faites avec les résultats de quelques études françaises et européennes existantes.*

*Enfin, une synthèse des données obtenues est présentée à travers un schéma systémique représentant l'intégration des préoccupations des dirigeants de petites entreprises en matière de développement durable, dans leur système de gestion.*

## **Introduction**

Face aux évolutions de la Société, et aux problèmes qu'elle rencontre, les principes du management semblent devoir s'enrichir de nouveaux débats. Le développement durable peut constituer une ouverture enrichissante pour les entreprises.

Le besoin de remettre l'être humain au centre d'une problématique de gestion, les préoccupations écologiques, la nécessité de voir perdurer les activités, et les inquiétudes liées à la mondialisation de l'économie, apparaissent dans un mouvement général de développement durable. Celui-ci, appliqué à l'entreprise, appelle à la responsabilité des différents acteurs (IGALENS, 2004). Trois responsabilités liées au développement durable s'associent. L'entreprise « *doit montrer qu'elle est économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine* » (CAPRON et QUAIREL, 2004). Ces responsabilités peuvent être engagées vis-à-vis des différentes parties prenantes<sup>1</sup>.

Pour que ce mouvement puisse se développer, il s'agit d'y associer le plus grand nombre d'acteurs. Les grandes entreprises montrent une sensibilisation croissante aux pratiques liées au développement durable. Mais en France 99 % des organisations ont un effectif inférieur à 50 salariés (AGENCE DES PME, 2003). Toutes les entreprises, dont les PE, devraient alors être concernées par ces nouveaux enjeux (COMMISSION EUROPEENNE, 2002).

Le défi doit inciter les chercheurs à se préoccuper des possibilités d'application des principes du développement durable dans les PE (BROOKS, 2005). Les investigations sont encore très rares et le terrain méconnu (LONGENECKER et al., 2006). Cela encourage toute initiative de recherche empirique auprès des responsables de PE. La diffusion des pratiques passe certainement par une meilleure compréhension des petites structures et des perceptions de leurs dirigeants.

Pour répondre à cette nécessité, une enquête a été menée auprès de petites entreprises (10-50 salariés) du sud de la France, cherchant à traiter la compréhension des perceptions, des freins et des motivations des responsables et les possibilités de sensibilisation de ces dirigeants au développement durable. L'enquête permet d'identifier certains résultats intéressants, et peut surtout servir de base de confrontation avec quelques données françaises et européennes existantes.

La communication se propose ainsi de décrire dans un premier temps le cadre d'analyse – par la présentation des spécificités de la PE et du cadre méthodologique - pour ensuite discuter et confronter les résultats de l'enquête. Il s'agira enfin de synthétiser les différentes informations obtenues dans une approche systémique, permettant d'intégrer les préoccupations des dirigeants en matière de développement durable dans le système de gestion de la petite entreprise.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple l'approche théorique de PESQUEUX et BIEFNOT (2002), p.182-187.

## **1. Cadre d'analyse**

### **1.1. Petite entreprise et développement durable**

Il ne s'agit pas de revenir sur les subtilités d'une définition non encore stabilisée (BEAUJOLIN, 2003), mais plutôt de rapprocher des particularités de la petite entreprise, les problématiques liées au développement durable, évoqué plus précisément en entreprise à travers le concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

Les petites entreprises, même très hétérogènes (JULIEN, 2005) ou quelquefois « dénaturées » (TORRES, 2004) présentent certaines caractéristiques fortes et spécifiques qui peuvent influencer l'analyse. Ces spécificités paraissent principalement liées à la petite taille et à l'insertion dans un milieu local (BERTRAND, 1999). Les relations de proximité qui en découlent sont présentées par TORRES (2004) comme le résultat d'un « principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise », selon lequel le dirigeant va choisir ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace.

C'est ainsi que la plupart de ces structures connaissent des modes d'organisation souvent très informels, des stratégies peu planifiées, et des modes de fonctionnement flexibles, répondant à des situations de forte dépendance vis à vis du marché (JULIEN, 2005). Dans ce cadre, les motivations des responsables seront liées à une recherche d'image ou de renforcement de position, voire de survie. Désirant accroître leur légitimité dans leur milieu, les dirigeants développent des liens interpersonnels qui les poussent à fonctionner par réseaux (UZZI, 1996). Ces modes d'action permettent de pallier la rareté des ressources, qu'elles soient financières, humaines, organisationnelles, temporelles ou managériales. La faiblesse des ressources est souvent avancée pour expliquer les difficultés inhérentes à la mise en place de démarches responsables dans l'entreprise (OBSERVATOIRE, 2002).

Pourtant, cette situation pourrait également favoriser la responsabilité des PE : *« Tout en restant compatible avec une logique de rentabilité, on voit que la théorie de la dépendance envers les ressources implique une responsabilité sociale. La PME s'engage alors dans la responsabilité sociétale car elle est attentive et tente de répondre au mieux aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources qui participent à sa pérennité »* (MATHIEU et REYNAUD, 2005)<sup>2</sup>.

Les dirigeants conduisent leur entreprise en ayant souvent quelques difficultés pour prendre du recul sur leur mode de gestion, et la définition de grandes orientations s'efface devant un quotidien trop présent. Ainsi, la gestion à court terme prend le pas sur une vision à long terme, davantage associée à la logique du développement durable. Les relations dans l'entreprise paraissent plutôt personnalisées, et le modèle de gestion des ressources humaines le plus souvent rencontré se rapproche du modèle arbitraire présenté par PICHULT et NIZET (2000). Cette personnalisation, associée à la difficulté des entreprises de garder ou trouver des compétences essentielles à la poursuite de l'activité, engage certains responsables à pratiquer une gestion plus humaine et à favoriser la qualité de vie dans l'entreprise.

Enfin, la forte centralisation souvent observée dans les PE donne au dirigeant et à ses motivations une place très importante (FABER, 2000). Ce constat joue certainement un rôle majeur. Le mode de « gouvernance » s'éloigne de celui des plus grandes structures, dans

---

<sup>2</sup> Voir également QUAIREL et AUBERGER, 2004.

lesquelles d'autres parties prenantes viennent contrebalancer le pouvoir des dirigeants. Dans sa petite entreprise, le dirigeant est souvent seul maître à bord. C'est de la vision (CARRIERE, 1990) de ce dirigeant que tout va dépendre. Au centre de la réflexion, il sera alors considéré comme le pivot du développement durable et semble devoir montrer une certaine éthique, qui peut renvoyer directement au concept de parties prenantes, comme le montre COURRENT (2003). L'auteur pose en effet l'éthique comme un rapport à autrui. Les responsables ne peuvent que se représenter l'intérêt des autres ; les différentes parties prenantes à satisfaire ont souvent des vues antagonistes et le décideur lui-même peut chercher à satisfaire ses propres intérêts. Les dirigeants ne représentent finalement qu'une partie prenante parmi d'autres (SZWAJKOWSKI, 2000). Tout cela conduit à un arbitrage nécessaire selon une éthique individuelle. *«L'éthique du chef d'entreprise lui impose de prendre la décision qui assure le meilleur équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes»* (LEVY in Delaporte et Follenfant, 2002).

Les perceptions et les convictions des responsables représentent un cadre incontournable pour la compréhension et l'analyse des pratiques des dirigeants et de la petite entreprise.

## **1.2. Objectifs de recherche et méthodologie**

L'objectif de l'enquête est justement de mieux comprendre la perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises et d'entrevoir des possibilités d'action.

Pour compléter une approche théorique encore assez peu fournie dans le domaine du développement durable en PE et mieux préciser les items du questionnaire, quelques entretiens d'opinion auprès de 5 experts<sup>3</sup> ont été menés. Ils permettent d'obtenir certaines informations concernant : les éléments de définition ; les logiques de motivation ; les actions pouvant intéresser les petites entreprises ; la vision de l'avenir.

Le questionnaire reprend les principales conclusions des entretiens, en tenant compte des réflexions menées actuellement sur le développement durable, et sur les spécificités de la petite entreprise. Trois grands thèmes sont ainsi abordés :

Le premier concerne la connaissance du concept. Pour de nombreux dirigeants, toutefois, la notion de développement durable pouvait rester floue. Il a donc été décidé de percevoir également si, au-delà du terme de développement durable, les dirigeants engageaient des actions pouvant relever de cette démarche globale. Ainsi, les préoccupations en matière de développement économique, de climat social interne et de responsabilité vis-à-vis de l'environnement ont été explorées.

Le deuxième thème s'intéresse davantage aux motivations et freins pour la mise en place de démarches liées au développement durable. Il s'agissait de comprendre les craintes éventuelles du dirigeant, mais aussi les facteurs pouvant l'inciter à davantage s'impliquer ainsi que ses motivations propres.

Enfin, quelques questions devaient permettre d'entrevoir des voies possibles de sensibilisation des dirigeants, dans les domaines de la formation ou du conseil, par exemple.

---

<sup>3</sup> Responsables d'associations ou d'entreprises pionnières dans le domaine.

*Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

La plupart des questions sont des questions fermées à réponse multiples ou à échelles. Pour certaines d'entre elles, il a été prévu dans un premier temps de ne pas proposer les items, cela leur conférant un statut de question ouverte à réponse spontanée, puis dans un second temps de proposer les items préétablis en fonction des informations primaires (des entretiens) et secondaires.

L'enquête a été menée par téléphone en 2004, auprès d'une population totale de 124 petites entreprises dans un rayon de 30 kilomètres autour d'une petite ville du sud de la France. Parmi ces entreprises, certaines ont refusé de répondre et d'autres n'ont pas été retenues, car filiales de plus grandes structures, et pouvant être influencées dans leur stratégie par cette appartenance.

L'échantillon final analysé est constitué de 79 petites entreprises, réparties de manière à peu près égale entre les deux classes de taille choisies.

<b>10 à 20 salariés</b>	<b>21 à 50 salariés</b>	<b>CA &lt; 5 millions euros</b>	<b>CA &gt; 5 ME</b>	
41	38	32	47	79
51.9 %	48.1 %	40.5 %	59.5 %	100 %

Plusieurs secteurs d'activité sont représentés :

<b>Agriculture</b>	<b>Industrie transformation</b>	<b>BTP</b>	<b>Commerce</b>	<b>Transports et communication</b>	<b>Services marchands</b>
17 %	29 %	14 %	23 %	5 %	11 %

Après croisement des répartitions entre ces secteurs d'activité et la taille des entreprises, une distribution à peu près homogène est observée, sauf en ce qui concerne une légère sur-représentation d'entreprises plus petites dans le secteur agricole.

Le traitement des questionnaires s'est fait essentiellement par le biais de tris croisés et tris à plat, ce qui semble plus pertinent sur un échantillon de cette taille. Les quelques questions ouvertes ont été traitées manuellement. Quelques analyses multidimensionnelles ont été faites, mais n'ont pas permis de dégager des résultats concluants, et ne seront donc pas présentées.

L'intérêt des résultats, modestes en terme de représentativité, est plutôt de soulever des questions majeures et de pouvoir les confronter aux réflexions et résultats existants.

## **2. Discussion et confrontation des résultats**

### **2.1. La connaissance du concept de développement durable et les préoccupations**

Les PE étudiées connaissent pour la moitié d'entre elles le terme de développement durable. Ces résultats sont plus élevés que ceux obtenus (PME françaises) par l'enquête du CROCIS. Cette enquête menée sur deux ans<sup>4</sup> montre que cela évolue très vite. Il semble plausible d'attribuer cette évolution à la communication importante faite autour du concept (même

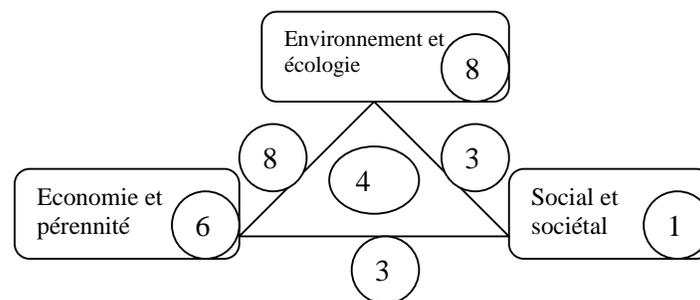
<sup>4</sup> [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr), Baromètre du développement durable, 2003, 2004.

*Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

auprès du grand public), à la législation et aux efforts entrepris par les organisations et institutions engagées.

Les 39 réponses positives (relatives à la connaissance du terme) permettaient de demander de préciser la définition. 6 non réponses laissent penser que le concept n'est pas encore très clair pour tout le monde ... Les 33 définitions données finalement par les dirigeants déclarant connaître le développement durable se répartissent de la manière décrite ci-dessous.

Le choix a été fait de regrouper les items entre trois catégories, reprenant le triptyque du développement durable : environnement et écologie ; économie et pérennité ; social et sociétal. Certains n'ont cité qu'un élément, d'autre deux, et enfin d'autres les trois (4 personnes au centre du schéma).



L'axe environnement / économie est le plus représenté, alors que l'aspect social n'est que très peu cité, et le plus souvent associé à une autre dimension. Pour les dirigeants informés, il semble que la dimension sociale ne relève pas des problématiques de développement durable.

Cela rejoint les remarques du CROCIS<sup>5</sup>, sur les PME, mais aussi celles d'une enquête auprès de GE (STEPHANY, 2005) selon lesquelles l'aspect environnemental est le plus lisible.

Les dirigeants des secteurs agricoles et industriels semblent également plus au courant que ceux des services, cela pouvant être lié aux contraintes plus fréquentes, en termes de pollution ou de conditions de travail. Leurs préoccupations environnementales apparaissent d'ailleurs supérieures à celles des autres secteurs.

Les responsables des plus grandes entreprises de l'échantillon, en taille ou CA, sont aussi légèrement plus informés. Cela conforte les recherches liées à la petite entreprise en général, selon lesquelles plus l'entreprise grandit, plus ses responsables sont susceptibles de réfléchir à des orientations générales, s'éloignant des contraintes quotidiennes.

Pourtant, ne pas connaître ne signifie pas ne pas faire. En effet, comme de nombreux auteurs et institutions observant la petite entreprise aujourd'hui, l'affirment : les acteurs de la petite entreprise font du développement durable sans le savoir. « *Les PME répondent déjà aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux dans le quotidien. A l'inverse des*

<sup>5</sup> [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr)

*structures plus importantes, elles ne médiatisent pas ces activités et ne leur apposent pas l'étiquette RSE<sup>6</sup>».*

Il est intéressant de noter à ce sujet que si les préoccupations sociales sont peu associées aux problématiques de développement durable, elles n'en sont pas pour autant négligées dans la petite entreprise, le climat social de l'entreprise s'affichant comme une préoccupation essentielle pour plus des deux tiers des dirigeants. Alors que les préoccupations environnementales semblent plus occasionnelles.

La perception de la place que tient le développement durable passe aussi par l'observation de la fonction et de sa prise en charge dans l'entreprise. Le terme de *fonction* peut prêter à discussion. Il semble toutefois que la fonction développement durable existe dans une entreprise lorsque quelqu'un se préoccupe des enjeux environnementaux, économiques et sociétaux de manière explicite, volontaire et organisée. Dans la petite entreprise, la fonction reste sensiblement plus modeste et souvent plus partagée que dans une plus grande, cela ne voulant pas dire qu'elle n'existe pas.

Plus de la moitié des entreprises ne semblent pas avoir de responsable pour s'occuper du développement durable. Cela fait beaucoup d'entreprises (44%) disposant d'une personne en charge de cette mission, compte tenu de la taille de ces structures. Les résultats de l'OBSERVATOIRE (2002) donnent seulement 33 % d'entreprises françaises affichant une prise en charge, mais l'enquête est un peu plus ancienne.

Les plus « grandes » semblent donc davantage dotées, ainsi que les entreprises du secteur de l'industrie (65 % affirment avoir un responsable). De manière générale, il apparaît que c'est le dirigeant lui-même (dans 43 % des cas) qui assume cette fonction, un responsable qualité étant cité en deuxième position (40%). Cette information montre la place et l'état d'esprit lié à la notion de développement durable. Il peut se situer dans des logiques stratégiques, être ponctuellement pris en charge par le dirigeant ou bien s'associer aux techniques de la qualité, à la recherche de normes. Pour les petites entreprises dans lesquelles l'encadrement se limite souvent à deux ou trois personnes, un responsable qualité présent semble constituer une opportunité pour l'introduction des préoccupations liées au développement durable. Enfin, 6 entreprises ont, à part égale, un responsable interne spécialisé ou font appel à un consultant externe.

## **2.2. Motivations pour la mise en place de la RSE**

Même sans toujours savoir de quoi il s'agit, les dirigeants attribuent espoirs et craintes au développement de la responsabilité sociale de leur entreprise. Les dirigeants vont présenter des motivations liées à leur personnalité et leurs perceptions, et ils vont également pouvoir être influencés par des facteurs internes ou externes, leviers de leurs décisions. Les motivations peuvent être mises en relation avec les profils de dirigeants présentés par MARCHESNAY (dans JULIEN et MARCHESNAY, 1996), le PIC privilégiant la pérennisation de l'entreprise, alors que le CAP rechercherait plutôt la croissance. L'intérêt de cette typologie est de montrer l'importance des buts, déterminants pour la motivation des dirigeants, à travers leurs convictions profondes.

---

<sup>6</sup> « PME et RSE : une proposition réaliste ? », [www.crseurope.org](http://www.crseurope.org). De très nombreux documents internet sur les PME font le même constat. Par exemple, CGPME (2004) : « La RS est au cœur même du métier du patron de PME ». Voir aussi QUAIREL et AUBERGER, 2004.

Concernant les résultats économiques recherchés à travers le développement durable, l'engagement doit servir en priorité la pérennité de l'entreprise pour la moitié des dirigeants, ce qui rejoint le côté « durable » du développement. La rentabilité est également citée (37 %), suivie d'une faible part pour la recherche d'un avantage concurrentiel (14 %). Ceux qui ont donné une définition du développement durable sont plus nombreux à citer la pérennité, alors que les moins informés avancent davantage la rentabilité. L'aspect concurrentiel semble secondaire. Dans les résultats de l'OBSERVATOIRE (2002), les bénéfices perçus (réels) sont liés aux relations (avec la communauté et les employés) et à la fidélité des consommateurs.

Au delà de ces promesses perçues, il semblait intéressant d'identifier les éléments de motivation face au développement durable pouvant inciter les dirigeants à s'engager.

Ce sont les convictions qui arrivent en tête, avec plus de 40 % de réponses spontanées et la même chose pour les réponses assistées. Ce qui donne un score positif de plus de 80 %, proche de celui de l'OBSERVATOIRE (2002), où l'éthique est citée dans 60 % des cas. Cela vient conforter l'idée selon laquelle sans une croyance forte du dirigeant, rien ne pourra se faire. « *Plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (ENTREPRISES ET CARRIERES, 2004). De plus, ce constat renvoie également à l'éthique des dirigeants et à leur perception de ce qui doit être fait, qui peut être très différente d'une entreprise à l'autre.

Un facteur important apparaît dans la législation. Il est intéressant de voir que 58 % des dirigeants seraient amenés à s'impliquer davantage si une loi les y obligeait : qu'en est-il des 42 % restants ? « *Pour une PME, la première forme de RSE est déjà de respecter la loi* » (ALTERNATIVES ECONOMIQUES, 2005, p.112).

Ces deux éléments cités en priorité rejoignent des observations menées dans la grande entreprise par MATHIEU (2005), qui constate deux comportements face au développement durable. L'un, réactif, d'application du droit et de respect des normes ; et l'autre qualifié d'éthique. La Commission Européenne, dans son livre vert (2001), propose d'ailleurs une définition de la RSE qui semble complète et bien adaptée à cette problématique : « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». Les caractères obligatoire et volontaire de l'engagement apparaissent clairement.

Deux informations supplémentaires méritent d'être discutées :

- 17 % d'entreprises ont spontanément parlé de l'importance d'un groupement d'employeur pour motiver l'implication (et très peu de réponses ont été recueillies en mode assisté : apparemment, les cas sont rares, mais déterminants pour ceux qui les vivent). Les dynamiques collectives semblent porteuses de RSE, que ce soit pour les actions de formation ou d'autres démarches économiques, environnementales ou sociales (ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, 2003). La mise en collectif des PE semble constituer une voie d'engagement des dirigeants dans le développement durable (LOUP et PARADAS, 2005) et permet une relecture de la relation avec les parties prenantes.
- Enfin, la pression des consommateurs recueille 42 % de réponses positives : les dirigeants sont sensibles à la recherche de satisfaction de leurs clients potentiels ou actuels. Ce respect peut provenir d'une nécessité (ne pas perdre un client exigeant, un

*Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

peu comme pour la démarche qualité) ou d'une recherche de légitimité (MARCHESNAY et CARRIER, 2005) dans son bassin local.

Les réponses totalement ignorées constituent également des indicateurs intéressants. Celles concernant la pression des ONG (99 % de non), des investisseurs (99 % de non) paraissent assez cohérentes, car ces facteurs restent éloignés des préoccupations des petites entreprises. Les ONG ne semblent pas avoir encore beaucoup investi la sphère des petites entreprises ...

Un autre point concerne la pression éventuelle des concurrents (87 % de non). Cette réponse apparaît toutefois comme assez surprenante, venant contredire les effets d'imitation souvent observés en petite structure (MAHE DE BOISLANDELLE, 1988). En effet, dans de nombreux cas (par exemple pour déterminer des salaires ou des prix) les petites entreprises s'alignent sur leurs concurrents. L'engagement pour un développement durable ne semble pas suivre cette logique. Peut-être parce que la relation entre concurrence (et avantage concurrentiel) et développement durable n'est pas perçue par les dirigeants de l'échantillon.

Finalement, les PE s'éloignent des modèles de plus grandes entreprises. La transmission de leur image ne passe pas par les mêmes supports, apparaissant souvent comme beaucoup plus locale (JAOUEN, 2003). Les influences ne sont pas du tout les mêmes, les modes de gouvernance très éloignés. La relation entre développement durable et avantage concurrentiel ne semble pas évidente.

Les parties prenantes actives se réduisent souvent à l'Etat et la législation, plus largement aux actions institutionnelles et à la mise en réseaux, et dans une moindre mesure aux clients. Cela vient appuyer la nécessité d'adapter le discours de la RSE aux petites entreprises et à leur dirigeant en tenant compte du fait que « *de nombreuses PME sont aptes à se lancer dans une démarche stratégique de RSE qui ne ressemble pas tout à fait à celle des grands groupes* » (ENTREPRISES ET CARRIERES, 2004).

### **2.3. Les freins**

La question relative aux freins rencontrés par les dirigeants dans la mise en œuvre d'une démarche de développement durable a fait l'objet du double traitement décrit plus haut : elle était d'abord présentée comme une question ouverte (réponses spontanées) puis proposait ensuite des items préétablis (réponses assistées).

Freins	Spontanées	Oui assistées	Total oui	Non ou peut être
Activité	<b>43 %</b>	<b>15</b>	<b>58</b>	42
Rentabilité	<b>19</b>	<b>15</b>	34	66
Manque intérêt	<b>10</b>	<b>6</b>	16	<b>82</b>
Information	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	51
Temps	<b>8</b>	<b>23</b>	31	69
Asp. financiers	9	11	20	<b>80</b>
Asp. humains	1	10	11	<b>89</b>

Les différences de réponses entre mode spontané et assisté peuvent induire certaines réflexions.

Spontanément, les entrepreneurs répondent « que l'activité ne se prête pas au développement durable », un peu comme pour se dédouaner d'une action mal identifiée. Si ils ne le font pas, c'est qu'il n'est pas nécessaire de le faire. Cela renvoie également à une vision assez réductrice du développement durable aux seules problématiques de l'environnement, par exemple. La rentabilité et le manque d'intérêt viennent loin derrière.

La CGPME (2004) décrit d'ailleurs la perception de la RSE comme « *une contrainte supplémentaire à laquelle la PME est mal préparée* ».

Le plus haut score des réponses assistées revient au manque d'information / sensibilisation, puis au temps. Un peu comme si on rappelait à ces responsables ce qu'il leur manque pour agir : de l'aide et du temps. Car c'est bien d'aide qu'il s'agit, pour adapter une information déjà très présente partout. Ce n'est pas la première enquête qui note ce sentiment d'être sous informé. Les données du CROCIS<sup>7</sup> évoquent cet obstacle en numéro 1 (autour de 50 % et en légère baisse entre 2003 et 2004) : « *le manque d'information demeure la principale entrave à l'application du développement durable dans les PME et PMI* ». Viennent ensuite les problèmes d'accompagnement et d'incitation. La Communauté Européenne et de nombreuses organisations ont pris conscience de ces problèmes en développant une politique volontaire de sensibilisation et d'information des entreprises.

Il semblerait que les dirigeants soient finalement ouverts au mouvement de développement durable, mais attendent d'être mieux informés, mieux assistés. Cela rejoint peut être les perceptions des dirigeants face à l'informatisation il y a quelques années. Il semble important de noter à la fois le blocage présent et les possibilités d'action qui s'offrent. Et cela d'autant plus que les freins très « classiques »<sup>8</sup> de manque de moyens financiers ou humains, et dans une moindre mesure temporels, ne tiennent qu'une place accessoire dans les réponses.

#### **2.4. Voies d'amélioration et de sensibilisation en termes de conseil et de formation**

Les PE dépendent des soutiens qui s'offrent à elles (PERRIN, 2004). De plus, elles peuvent facilement faire appel à des sous-traitants dans le cadre de leur gestion, ne disposant pas de toutes les compétences nécessaires. Ainsi, la question du conseil et de son influence pouvait être posée. Il s'agissait de s'interroger sur ce que les dirigeants attendaient des conseils, ou bien sur la forme des prestations.

Concernant la forme de l'accompagnement au développement durable, les trois quart des responsables des entreprises dans lesquelles la fonction est assurée (soit environ 33 % de l'échantillon total), ne sont pas intéressés par l'intervention d'un prestataire extérieur, cela n'apparaissant pas comme discriminant selon la taille des entreprises. Il semble donc que pour ceux qui ont déjà pris l'option d'un traitement interne, cela leur convienne.

Par contre, 52 % de ceux qui indiquent n'avoir aucune prise en charge de la fonction dans l'entreprise envisagent d'externaliser (soit environ 29 % de l'échantillon total). La forme la plus concevable de cette externalisation serait la prestation ponctuelle (62%) suivie d'un

---

<sup>7</sup> [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr)

<sup>8</sup> Les freins en terme de moyens apparaissent non seulement dans les recherches relatives à la PE, mais également dans certains résultats d'enquêtes, comme ceux de l'OBSERVATOIRE (2002) ou d'ENTREPRISES ET CARRIERES (2004).

*Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

forfait d'heures à utilisation libre (28 %). La flexibilité - chère aux dirigeants de petites entreprises - serait ainsi conservée.

La formation / sensibilisation pouvait également être perçue comme un autre moyen d'accompagnement. Peu de dirigeants semblent intéressés (37 %) par des formations, même brèves. Les contenus les plus demandés touchent d'abord au triptyque dans son ensemble, puis à l'environnement. Décidément, les affaires purement sociales ou économiques ne paraissent pas associées aux problématiques de développement durable. D'ailleurs, 42 % des responsables ne déclarent pas l'utilité d'un accompagnement social. Les plus intéressés par des formations appartiennent aux entreprises les plus grandes, en effectif ou en CA. Cela rejoint les recherches sur la formation dans les PE<sup>9</sup>, qui indiquent un investissement en formation beaucoup plus timide de la part des plus petites entreprises.

La présence d'une prise en charge du développement durable dans l'entreprise ou l'attitude face à l'externalisation ne semble pas influencer les réponses concernant la formation.

Certains thèmes appartenant à chaque pôle du triptyque du développement durable intéressent plus particulièrement les dirigeants.

Pour l'approche environnementale, le recyclage et la valorisation des déchets préoccupe 51 % des individus de l'échantillon, et la réduction de consommation d'énergie 62 %. La gestion de l'eau, par contre, n'apparaît pas comme un problème important (19 %).

Les préoccupations économiques rejoignent les motivations déjà évoquées. La question était formulée en terme de rôle d'un responsable ou d'un conseil en développement durable. L'information sur la législation arrive en tête avec 52 % de réponses. Ce besoin d'information transparaît très largement dans toute l'enquête. Suivent des préoccupations liées aux partenaires : soit trouver des partenaires partageant les mêmes valeurs (30 %) soit pouvoir communiquer une image d'entreprise éthique (29 %). Les besoins d'indicateurs apparaissent beaucoup moins préoccupants (18 %).

Sur le plan social, enfin, les deux préoccupations prioritairement citées concernent les conditions de travail et la motivation du personnel, préoccupations classiques de GRH en PME. Par contre, la recherche d'une égalité homme / femme ou les projets humanitaires / caritatifs ne semblent pas intéresser les dirigeants, dans le cadre étudié.

Dans le premier cas, les PE s'éloignent sensiblement des plus grandes entreprises, qui *disent* pratiquer dans un cas sur deux la lutte contre les discriminations, dont l'égalité des sexes (STEPHANY, 2005).

Le deuxième point vient contredire les remarques de l'OBSERVATOIRE (2002) selon lequel le soutien d'activités dans le sport, la culture, la santé et l'aide sociale serait le type le plus courant d'expression de la RSE. Ce résultat mériterait d'être approfondi, car il renvoie au caractère stratégique ou superficiel de la RSE, déterminant en termes de représentations (QUAIREL et AUBERGER, 2004).

---

<sup>9</sup> Travaux de l'AGEFOS-PME ([www.agefos-pme.com](http://www.agefos-pme.com)) ou du CEREQ ([www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)).

## **Conclusion : synthèse des observations**

Toutes ces observations peuvent être regroupées en quelques grands points.

Pour les dirigeants de petites entreprises, le développement durable concerne davantage les aspects environnementaux et durables de l'activité. Le social n'est pas perçu comme appartenant à ce mouvement. De plus, le développement durable ne serait pas un moyen d'obtenir directement des avantages commerciaux ou de répondre aux difficultés concurrentielles. Les relations avec l'environnement se déclinent plutôt en termes de réputation ou d'image, principalement face aux consommateurs.

Les dirigeants prennent eux-mêmes en charge le développement durable, quand cela existe dans l'entreprise, ou le confient à un responsable qualité, de préférence. Les normes semblent pouvoir constituer un premier support de développement durable, pour des petites structures à la recherche de repères et de moyens. Pour les dirigeants, les convictions jouent un rôle essentiel dans le développement durable. Les traditionnels problèmes de rareté des moyens ne sont pas prioritaires, et sont largement dépassés par des freins liés au manque d'information ou à un besoin de sensibilisation. La législation pourrait constituer un facteur de motivation important.

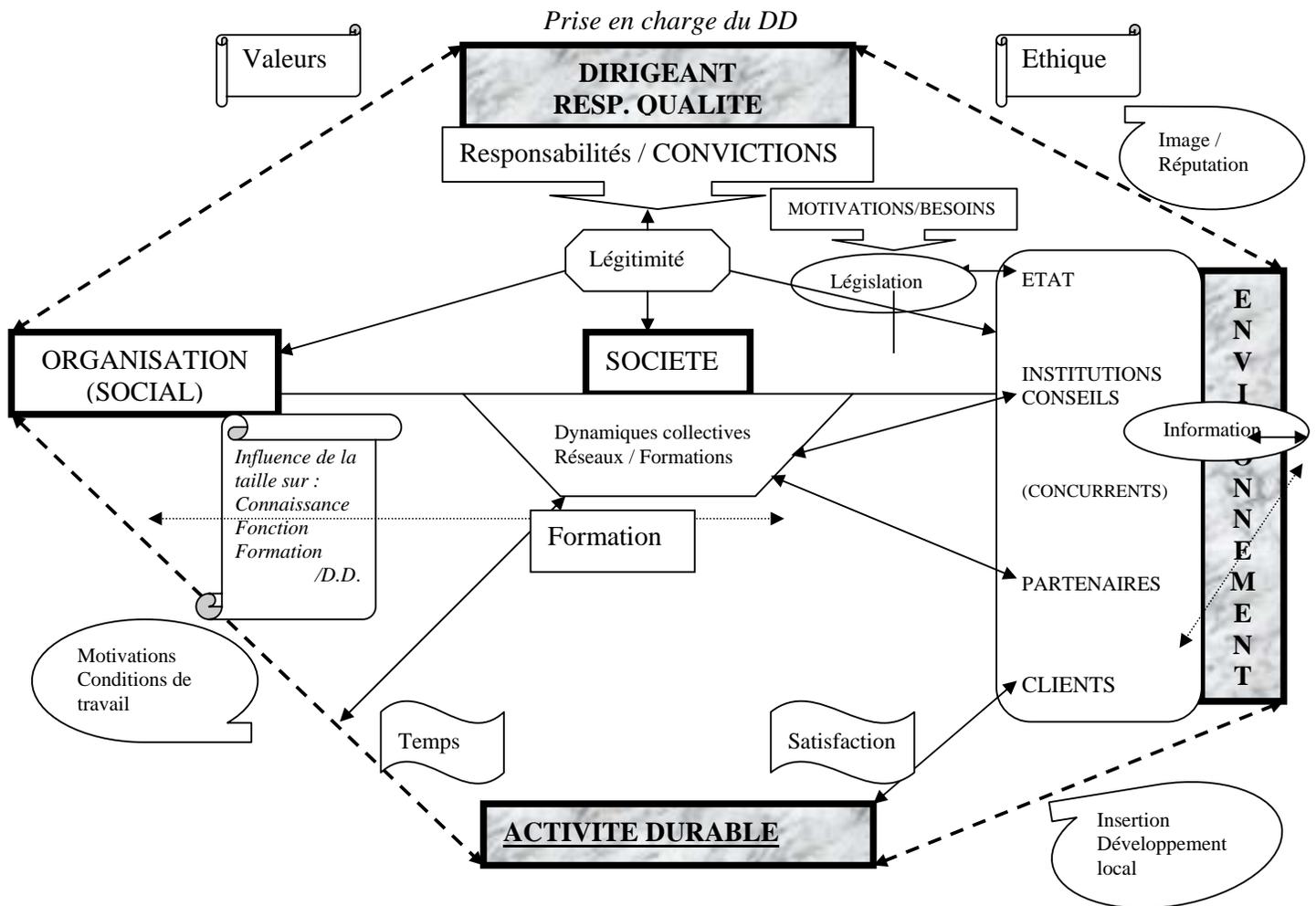
Enfin, la taille un peu plus grande des entreprises leur permet d'être souvent mieux informées, de développer plus facilement la fonction ou d'envisager des actions de formation.

Le schéma présenté ci-dessous permet une meilleure visualisation de ces résultats obtenus. A partir de la grille stratégique de diagnostic de la petite entreprise selon MARCHESNAY (1993), les différentes données étudiées concernant l'intégration des préoccupations du développement durable ont été rajoutées.

Cette présentation permet de visualiser la complexité de l'approche, ainsi que sa nécessaire intégration à une perception globale de la stratégie du dirigeant. Le schéma montre qu'une part importante des actions émanent de la volonté du dirigeant. A cette volonté, doivent être associées des influences internes (provenant de l'organisation) et externes (provenant de l'environnement), portées par certaines parties prenantes. De ces trois pôles découleront des actions de développement durable permettant une activité durable. La Société a été située au cœur du schéma, afin de bien montrer l'intégration très importante des petites entreprises dans leur environnement local ou dans leur territoire.

L'organisation constitue le pôle le moins associé par les dirigeants aux enjeux du développement durable.

Approche systémique des principales préoccupations face au développement durable dans la petite entreprise (d'après MARCHESNAY, 1993).



De nombreux concepts, comme la légitimité, les convictions ou la satisfaction font l'objet de recherches approfondies pour mieux définir la responsabilité sociale de l'entreprise. Elles ne peuvent donner lieu ici à de plus amples développements mais le schéma de synthèse constitue une base de réflexion sur les principaux éléments en présence dans le processus de développement durable dans la petite entreprise.

Compte tenu de toutes ces spécificités, il semble très important de chercher les voies de progrès adaptées à la PE, sans se référer à des modèles existants de la plus grande. « Les règles en matière de RSE ne sont pas transposables en tant que telles aux PME, car les patrons y entretiennent des liens plus visibles avec les stakeholders » (BOULOGNE, 2005). Les référents et les motivations étant très différents, les mises en œuvre ne pourront être similaires. « Encore plus que d'outils spécifiques, ce sont les démarches et les méthodologies qui doivent être adaptées » (ALTERNATIVES ECONOMIQUES, 2005). Par exemple, les

*Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*

dirigeants de petite entreprise ne semblent pas gourmands d'indicateurs, outils plus adaptés à la grande entreprise, dans laquelle le dirigeant est moins proche de l'exploitation.

Les modes de gouvernance très différents, les modalités particulières d'insertion dans l'environnement, la proximité importante et la prégnance du dirigeant, ne peuvent laisser envisager de traiter la petite entreprise à travers des réflexions générales tirées de l'observation des grandes entreprises.

La lecture du schéma de synthèse permet de percevoir les possibilités d'accroissement des préoccupations liées au développement durable dans la petite entreprise. Il semble finalement y avoir deux voies d'entrée de la RSE en PE : soit des voies propres, progressives, cumulatives, dynamiques, liées aux convictions des responsables, soit des chemins indiqués par et avec d'autres acteurs, comme les institutions ou les grandes entreprises. De nouvelles observations de terrain pourront ainsi permettre de vérifier si là encore, il existe des processus à privilégier, ou bien si les différentes influences doivent interagir.

La majorité des discours actuels concernant le développement durable en petite entreprise émanent aujourd'hui principalement des institutions. Les quelques démonstrations de « bonnes pratiques » de petites entreprises montrent souvent l'importance de l'intervention des institutions dans l'engagement en développement durable. Mais progressivement, par l'effet d'imitation ou par la mise en collectif, il semble envisageable de voir se diversifier les approches et les pratiques des dirigeants. Les comparaisons annuelles d'enquêtes montrent d'ailleurs que les situations évoluent assez rapidement.

## **Bibliographie**

- ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE (2003), « La formation dans les TPE », n°184, Mai-juin.
- AGENCE DES PME (2003), « Les PME, clés de lecture », *Regards sur les PME*, n°1, www.agencedespme.fr
- ALTERNATIVES ECONOMIQUES (2005), « La RSE », Hors Série pratique, n° 20, Septembre.
- BEAUJOLIN, F. (2003), « Y a-t-il une spécificité pédagogique de l'enseignement de la responsabilité sociale des organisations ? », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, janvier-février, p.67-73.
- BERTRAND, N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME », *Revue Internationale PME*, Vol 12, n° 1-2, p. 85-106.
- BOULOGNE, J. (2005), « La RSE des entreprises », *Numéro spécial d'Alterbusiness*, janvier, www.alterbusinessnews.be.
- BROOKS, S. (2005), « The practice and construction of Corporate Social Responsibility among small to medium-sized enterprises in South Wales », *Contemporary Wales*, Vol 17, n°1, Janvier, p.162-177.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- CARRIERE, J.B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol 3, n° 3-4.
- CGPME (2004), *Séminaire*, novembre, www.cgpme.org
- COMMISSION EUROPEENNE (2002), « La responsabilité sociale des entreprises. Contribution des entreprises au développement durable », *Emploi et affaires sociales*, europa.eu.int.
- COURRENT, J.M. (2003), « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol 29/144.
- DELAPORTE, P. et T. FOLLENFANT (2002), *Développement durable, 21 patrons s'engagent*, Edition Le Cherche Midi, Paris.
- ENTREPRISES ET CARRIERES (2004), « Responsabilité sociale. Les PME aussi », n°713, Avril.
- FABER, P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », *Thèse Université Lille 1*, Octobre.
- IGALENS, J. (2004), (Dir.), *Tous responsables*, Editions d'organisation, Paris.
- JAOUEN, A. (2003), « Les alliances stratégiques en très petite entreprise : des enjeux spécifiques ? », *Colloque Création – Coopération – Légitimité*, Ecole Supérieure de Commerce d'Amiens Picardie, octobre.
- JULIEN, P.A.(2005), (Dir.), *Les PME, bilan et perspectives*, 3<sup>o</sup> édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY(1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica, Paris , 112 p.
- LONGENECKER J.G., MOORE C.W., PETTY J.W., PALICH L.E., MCKINNEY J.A. (2006), « Ethical attitudes in small businesses and large corporations : theory and

- empirical findings from a tracking study spanning three decades », *Journal of Small Business Management*, Vol 44, n° 2, p.167-183.
- LOUP, S. et A.PARADAS (2005), « Le dirigeant d'entreprise peut-il développer plus de responsabilité sociale par le biais des actions collectives ? Application à un artisan d'art », *Revue de l'Economie Méridionale*, Vol 53, 3/2005, n°211, p.309-328.
  - MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris.
  - MARCHESNAY, M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre, p.70-76.
  - MARCHESNAY, M. et C.CARRIER (2005), « Stratégie de la PME », in JULIEN, P.A. (dir.): *Les PME, bilan et perspectives*, 3<sup>e</sup> édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires. p.183-216.
  - MATHIEU, A (2005), « Développement durable et entreprises : du concept à la typologie », *Journée du Développement Durable*, AIMS, Aix, Mai.
  - MATHIEU, A. et E. REYNAUD (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME ; entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'Economie Méridionale*, Vol 53, 3/2005, n°211, p.357-380.
  - OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », *Publication DG Entreprises*, 2002/n°4, Commission Européenne, [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
  - PERRIN, H. (2003), « Les PME et l'environnement, enjeux et opportunités », *Regards sur les PME n°4*, Observatoire des PME, octobre.
  - PESQUEUX, Y. et Y. BIEFNOT (2002), *L'éthique des affaires, Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Les Editions d'Organisation, Paris.
  - PICHAULT, F. et J.NIZET (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du seuil, Paris.
  - QUAIREL, F. et M.N. AUBERGER (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *Colloque ESDES, Les enjeux du management responsable*, 18.19 juin, Lyon.
  - STEPHANY, D. (2005), « Des discours aux pratiques de DD : un chemin encore long pour les entreprises », *La lettre du management responsable*, ESDES, Septembre, [www.esdes.org](http://www.esdes.org).
  - SZWAJKOWSKI, E. (2000), « Simplifying the principles of stakeholder management : the three most important principles », *Business and Society*, Décembre, Vol 39, n°4, p.379-396.
  - TORRES, O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », *Habilitation à Diriger les Recherches*, Université de Caen, Décembre.
  - UZZI, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, August.