

Accompagnement de 7 PME dans leur démarche RSE : Perception des enjeux et du rôle des associations dans les stratégies de performance globale des entreprises

En 2011, en partenariat avec GENERALI, Le RAMEAU a entamé un programme de recherche visant à analyser la valeur ajoutée des partenariats pour les PME engagées dans une démarche RSE ou Performance Globale¹. Ces dernières désignent la complémentarité des axes économique, social et environnemental et sociétal dans la performance de l'entreprise.

Engagé depuis 10 ans dans la promotion de la performance globale auprès de ses membres, le Centre des Jeunes Dirigeants est partenaire de ce programme de recherche.

C'est dans ce contexte que Le RAMEAU s'est entretenu avec 7 dirigeants de PME, particulièrement matures sur le sujet, afin de recueillir leur vision sur les partenariats avec les associations. L'analyse et les témoignages qui en sont ressortis ont été présentés à l'occasion des ateliers organisés en juin 2011 dans le cadre d'Ashoka ChangeMakers' Week sur les possibilités de synergies entre PME et entrepreneurs sociaux. L'étude d'Opinioway sur l'innovation apportée par les associations et les entrepreneurs sociaux aux entreprises, et présentée ci-après, a également été partagée au cours de ces ateliers.

Focus sur le CJD

- Le CJD a été créé en 1938. Il regroupe actuellement 3700 TPE et PME.
- Le mouvement est forgé autour de 4 valeurs : solidarité, loyauté, dignité et responsabilité
- En 2002 le CJD lance une réflexion sur la Performance Globale (PG) adaptée aux TPE / PME.
- A travers la construction d'outils d'appropriation et la traduction de grands principes en actions pragmatiques, 2000 entreprises intègrent la PG à leur stratégie d'entreprise.
- 38% en ont fait une part intégrante de leur cœur de métier

Focus sur Ashoka

- Créé en Inde en 1980 par l'américain Bill Drayton, Ashoka est le 1^{er} réseau mondial d'entrepreneurs sociaux (ES). Il regroupe aujourd'hui 3000 ES.
- Ashoka a pour mission de promouvoir ce modèle, de soutenir les initiatives et de favoriser la diffusion de l'innovation sociétale.
- Tous les 2 ans, Ashoka organise une rencontre mondiale entre les acteurs du changement. Fin juin 2011 cette rencontre s'est tenue à paris. Parmi les ateliers proposés, 2 étaient consacrés au potentiel de synergie entre les PME et les entrepreneurs sociaux.

¹ Concept développé par le CJD dès 1992.

1. Analyse de la vision de 6 dirigeants de PME

Profil des PME interrogées

De la PME familiale transmise de génération en génération, à la PME récente, de l'activité industrielle au secteur tertiaire, les entreprises étudiées présentent des profils représentatifs de la diversité du tissu économique français.

	SOFRASER	POLLET PEINTURE	PHYTHEA	E. GRILLE	INOXIA	ICOM
Métiers	• Conception, assemblage et distribution d'appareils de mesure de la viscosité	• Peinture intérieure de bâtiment (50%) • Travaux d'extérieur • Travaux d'amélioration	• Compléments alimentaires santé et bien être • Branche dédiée aux animaux de compagnie	• Production d'étiquettes de bijoux • Imprimerie de labeur	• Agence de communication responsable	• Agence de conseil en communication responsable
Date	1972	1886	2002	1902	1985	1985
RH	40 (groupe)	65	40	14	30	23
CA M€	4M	4,5	NC	1,8	12	1,5

Au-delà de la diversité des profils, ces PME ont pour point commun d'être très matures : les dirigeants sont tous engagés dans une démarche de Performance Globale (PG) depuis une dizaine de d'années. Au-delà de la performance économique, des actions ont été mises en place sur les 3 axes : social (ouverture du capital aux salariés, formation, maintien des emplois, articulation vie professionnelle/vie privée...), environnemental (écoconception, réduction des GES, innovation...), sociétal (insertion, animation du territoire, soutien aux associations...). Certains en sont venus à intégrer la Performance Globale à leur cœur de métier. Par exemple l'agence Inoxia a monté un partenariat avec une compagnie de théâtre et une association de sensibilisation au développement durable pour créer une offre : une web-série de sensibilisation au développement durable. Cette offre commune a permis à l'entreprise de développer des compétences en matière de vidéo et de réseaux sociaux et lui a permis d'élargir son réseau DD et de gagner ainsi de nouveaux clients.

Comment les partenariats s'articulent à la Performance Globale des entreprises ? Quelles problématiques cet engagement pose-t-il ? Quelles réponses les acteurs de l'intérêt général (association, entrepreneurs sociaux) peuvent leur apporter ?

Les problématiques communes aux PME face à la performance globale et aux partenariats

Cinq problématiques transverses aux 6 PME ont émergé de l'analyse de leur situation et de leurs enjeux.

1. La démarche de PG n'est durable que si elle est partagée et acceptée en interne. Or malgré la conviction du dirigeant, l'utilité et le bien-fondé de cet engagement ne sont pas toujours spontanément perçus par l'interne. **Comment convaincre les salariés et les actionnaires de la pertinence de la RSE pour l'entreprise ?**

D'après les témoignages des PME il est plus facile de convaincre la gouvernance que les salariés. Pour convaincre les salariés, le modèle de l'entrepreneuriat social peut être source d'inspiration pour les PME : fondé sur l'adhésion de tous au projet, les techniques collaboratives mises en places par les ES peuvent inspirer de nouveaux modèles de dialogue aux PME.

2. Comme dans l'exemple d'Inoxia, la Performance Globale peut avoir une influence sur le modèle économique et la chaîne de valeurs de l'entreprise. Dès lors, ***comment favoriser l'innovation pour mieux intégrer la Performance Globale au cœur de métier de l'entreprise?***
Les réponses à cette problématique viennent encore principalement de l'interne. Encore peu de PME s'appuient sur l'externe pour faire évoluer leur offre.

3. Le dialogue entre l'entreprise et les acteurs clés du territoire est un élément essentiel pour faire vivre le territoire et participer à son attractivité. Or la Performance Globale entraîne une meilleure prise en compte de l'écosystème territorial de l'entreprise. Afin de favoriser l'ancrage territorial de la PME et améliorer l'attractivité du territoire, ***comment gérer ce capital immatériel et renforcer le dialogue entre les acteurs du territoire ?***
Sur ce point, les associations et entrepreneurs sociaux ont une certaine légitimité pour construire des passerelles entre les acteurs et fluidifier ainsi le dialogue entre eux. De plus, la mobilisation des réseaux est une capacité inhérente aux associations, ce qui représente une opportunité pour la PME de dialoguer avec des acteurs qui lui serait plus difficile de toucher autrement.

4. En situation de crise économique, les PME se voient dans l'obligation de faire des concessions sur leur engagement. Bien souvent les actions en faveur de la performance globale sont retirées. ***Les structures d'intérêt général peuvent-elles aider les entreprises à traverser les périodes de crise tout en maintenant une politique RSE ?***

5. Une situation de crise économique se double souvent d'une crise de confiance des salariés envers leur entreprise : il n'est pas naturel pour ces derniers de s'engager auprès de l'entreprise pour l'aider à faire face à ses difficultés. ***Comment maintenir l'engagement et la mobilisation des collaborateurs durant les périodes difficiles ?***
Pourtant les premiers efforts de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une politique RSE portent la plupart du temps sur l'axe social. Cette problématique est d'autant plus difficile à vivre pour le dirigeant de PME par rapport à un dirigeant de grand groupe que les rapports entre le dirigeant et sa PME sont plus empreints d'affect. D'après les réactions des entrepreneurs sociaux, cette problématique est moins présente de leur côté dans la mesure où leurs collaborateurs sont mobilisés par la cause défendue.

Le dialogue entre les dirigeants de PME engagées et les entrepreneurs sociaux a montré de larges similitudes dans leur vision et leur fonctionnement. La question de l'adhésion partagée en interne à la vision de l'entreprise a notamment révélé un fort potentiel de synergies avec les entrepreneurs sociaux.

Toutefois des formes de dialogue restent à creuser. Les modes de collaboration diffèrent de ceux avec les grands groupes. Si ces derniers tournent plutôt autour d'un soutien financier, d'une démultiplication du message associatif, voire de l'industrialisation d'un projet, les rapports entre PME et associations se structurent autour du besoin de renforcer les réseaux. Parmi les divers bénéfices qui peuvent naître d'un partenariat l'innovation est couramment citée.

Mais qu'entend-on par « innovation » dans le cadre des collaborations PME / associations ? Une étude de mai 2011 menée par OpinionWay, pour le CJD et Le RAMEAU, précise ce que les PME entendent par ce terme et éclaire leurs attentes par rapport aux acteurs d'intérêt général.

2. L'innovation portée par les associations : le point de vue des PME²

Les partenariats, des sources d'innovation

Parmi les bénéfices tirés des coopérations avec une association ou entreprise sociale, l'innovation est présente de deux manières :

- Pour 73% des PME, dont 21% de très convaincues, les partenariats sont une manière de développer l'ouverture d'esprit et donc de favoriser la capacité à innover
- Pour 64% des PME, dont 17% de certitude, les partenariats impactent directement la capacité d'innovation

Lorsqu'il s'agit plus précisément de « modèles d'innovations sociales et sociétales », 7 PME sur 10 considèrent que les associations et entreprises sociales en sont des sources légitimes. Seuls 8% sont persuadées du contraire.

Cette certitude est toutefois nuancée selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Avec 74%, les PME des services sont les premières à être convaincues. Le secteur de l'industrie, en revanche, est plus réservé, sans doute du fait d'une conception plus technique de l'innovation.

	Total % Accord	Industrie	Commerce	Services
Total Oui	72	68	73	74
Oui, certainement	22	↓ 15	24	↗ 27
Oui, plutôt	49	53	49	47
Total Non	27	31	27	24
Non, probablement	19	21	24	15
Non, certainement	8	10	3	10

Les entreprises de 50 à 249 salariés sont les plus convaincues de la légitimité des associations à porter des modèles d'innovations sociales et sociétales. Avec 1/3 des entreprises en désaccord, le segment des 20 à 49 salariés exprime une certaine retenue, due peut-être à une plus grande difficulté dans la mise en œuvre de partenariat.

	Total % Accord	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés
Total Oui	72	73	68	↗ 77
Oui, certainement	22	22	19	↗ 30
Oui, plutôt	49	50	49	47
Total Non	27	27	30	↘ 22
Non, probablement	19	19	21	19
Non, certainement	8	9	9	3

Quels modèles d'innovation sociales et sociétales privilégiés ?

2 modèles d'innovation portés par les associations sont particulièrement appréciés des PME :

- Le développement de nouveaux produits (par exemple une fabrication tenant mieux compte de l'environnement),
- La gestion des RH et de nouveaux modes de management.

Pour chacun, 1/3 des PME sont pleinement convaincues de la valeur ajoutée des associations, laissant peu de place aux avis défavorables. En outre la conviction des entreprises sur l'apport des associations en matière d'innovations repose sur des items primordiaux pour l'entreprise (produits, ressources humaines).

² Les chiffres présentés ci-après sont tirés de l'étude OpinionWay « Entrepreneuriat social, association & innovation » réalisée en mai 2011 pour le CJD et Le RAMEAU. Le périmètre de l'étude porte sur les PME de 10 à 249 salariés.

2 autres modèles sont également mis en avant, mais dans une moindre mesure (24% de convaincus) :

- Les services (mode de commercialisation et d'usages environnementaux et sociétaux),
- La communication des valeurs véhiculées par l'entreprise. Cet élément enregistre le taux d'avis favorable le plus fort (90%).

Enfin 3 éléments sont plus en retrait :

- La mise en place de critères d'impacts portant sur des objectifs autres que le profit,
- La rédaction d'une charte intégrant des impératifs dédiés aux partenaires,
- La gestion des partenaires et fournisseurs.

L'ordre des préférences varie notamment selon les secteurs. Le secteur du commerce se distingue par la prépondérance accordée aux nouveaux modes de gestion RH et de management. Les services sont plus sensibles à la communication des valeurs de l'entreprise, alors que l'industrie attache, logiquement, plus d'importance à l'innovation apportée sur les produits.

En synthèse : l'innovation & les partenariats, une équation en devenir

Globalement l'innovation issue des partenariats réside plus dans la réflexion et le challenge que les acteurs d'intérêt général suscitent, plutôt que dans l'action.

Lorsqu'il s'agit d'innovation sociale et sociétale portée par les associations et les entrepreneurs sociaux, celle-ci fait consensus (72%), bien qu'une part de prosélytes manque encore pour consolider la dynamique. Les convaincus, en revanche, le sont sur des sujets forts (produits, RH & management), malgré quelques variations selon la taille et les secteurs de l'entreprise.

Ces éléments montrent que l'équation partenariat-innovation connaît actuellement un moment clé, où l'opinion est en train de se forger. Le mouvement est en marche, et laisse à penser que cette équation peut à l'avenir devenir un sujet stratégique partagé.