



Comment les PME peuvent tirer parti de la RSE

Un des nouveaux lieux de création de valeur dans l'entreprise est la responsabilité sociale des entreprises (RSE), c'est-à-dire la mise en œuvre d'initiatives qui stimulent tant les programmes économiques que les programmes sociaux et environnementaux de l'organisation. Toutefois, jusqu'à présent, la plupart des recherches dans ce domaine se sont concentrées sur les grandes entreprises. Dans ce contexte, comment les petites entreprises peuvent-elles déterminer les possibilités offertes par la RSE et en tirer parti?

Heledd Jenkins (Université de Cardiff) s'est appuyée sur des études de cas de 24 PME chefs de file en matière de RSE au Royaume-Uni pour démontrer comment la RSE peut créer une valeur novatrice pour les petites entreprises (de 25 à 120 employés dans le cas qui nous concerne). Cette recherche a adapté des travaux effectués par le passé sur les grandes entreprises pour répondre aux caractéristiques des petites entreprises.

Pourquoi faut-il adapter la RSE au contexte des PME? Dans les petites entreprises, l'influence du propriétaire/gestionnaire est généralement plus forte, reflétant le style personnel de celui ou celle qui tient la barre. Par ailleurs, elles manquent parfois de structures de gestion officielles. Les PME réagissent généralement moins fortement aux pressions des parties prenantes – par conséquent, elles sont moins susceptibles de penser que la RSE a une incidence sur l'image de marque ou le risque lié à la réputation de l'entreprise. Cependant, étant donné qu'elles ont la faculté de s'adapter rapidement et agilement, les petites entreprises pourraient être bien positionnées pour tirer parti des nouveaux créneaux qui s'offrent aux produits et aux services comportant des éléments de RSE.

Les études de cas révèlent les conclusions suivantes :

- **Il est plus important d'agir que de parler.** Même si de nombreuses entreprises n'avaient pas une compréhension formelle de la « RSE », elles parvenaient à l'appliquer sans peine au sein de leur entreprise. Ces entreprises considéraient la RSE comme une prise de conscience générale des impacts de l'entreprise sur son environnement et estimaient qu'elle avait une incidence positive sur les parties prenantes. Et tandis que la plupart des entreprises se montraient réticentes à vanter leurs bonnes actions en public, elles n'hésitaient pas à recommander à d'autres d'accroître leurs pratiques de RSE au vu des bénéfices qu'elles offrent.
- **L'intégration stratégique de la RSE est un processus.** Certaines des entreprises considérées comme des chefs de file continuaient de recourir à des approches ponctuelles, tandis que d'autres s'étaient dotées d'une stratégie de RSE solide. La profondeur de l'intégration n'était donc pas nécessairement un frein à l'adoption d'initiatives réussies.
- **La valeur l'emporte sur l'argent.** Toutes les entreprises reconnaissaient les avantages de la RSE pour l'entreprise – soit des résultats tels qu'une meilleure réputation, plus de clients, des économies de coûts et des employés plus motivés. Pourtant, elles ont expliqué que leurs initiatives environnementales et

sociales étaient essentiellement motivées par des raisons d'ordre éthique ou moral.

Ainsi, comment savoir si votre entreprise est bien positionnée pour tirer parti des occasions offertes par la RSE? Certaines caractéristiques déterminantes comprennent un leadership axé sur la valeur, une vision de l'entreprise cohérente avec la RSE, des mécanismes de « dénonciation » en cas de problème, un cadre et des outils pour délimiter l'étendue des initiatives de RSE et fixer des priorités, des décisions émanant du sommet et une gestion efficace des parties prenantes.

« Toutes les entreprises reconnaissaient les avantages de la RSE pour l'entreprise – soit des résultats tels qu'une meilleure réputation, plus de clients, des économies de coûts et des employés plus motivés. »

L'auteure propose une série d'étapes aux petites entreprises désireuses de tirer le meilleur parti de la RSE :

1. Efforcez-vous de bien comprendre la RSE et déterminez comment elle peut s'adapter à vos activités. Déterminez comment elle correspond à votre vision et à votre mission.
2. Sachez ce qui compte réellement pour votre entreprise et ciblez vos efforts de RSE en conséquence. De cette façon, vous êtes davantage susceptible de définir des initiatives de RSE qui répondront aux besoins des actionnaires et qui seront facilement acceptées et mises en œuvre par les employés.
3. Soyez à l'affût des occasions. Les étapes précédentes vous ont peut-être permis de repérer certaines occasions, mais vous devez également prendre en considération les occasions créées par le marché pour lesquelles vous n'avez pas encore de solution.
4. Élaborez votre stratégie de RSE et l'intégrez-la dans la stratégie de l'entreprise. Une fois que vous êtes confiant que vous vous dirigez dans la bonne direction, utilisez cette étape pour intégrer la RSE au fonctionnement quotidien de l'entreprise au lieu de la limiter aux activités essentielles. Les stratégies entourant la RSE peuvent même créer un important avantage concurrentiel, en particulier si elles sont fondées sur l'innovation des produits ou des services, la desserte de nouveaux marchés ou l'élaboration de nouveaux modèles opérationnels.
5. Mesurez votre performance et mettez au point des processus pour favoriser les commentaires positifs. Tirez parti de vos propres apprentissages pour faire progresser votre entreprise.

Si vous mettez successivement en œuvre ces étapes, vous pouvez assurer le succès de votre petite entreprise sur le marché tout en contribuant à la santé des parties prenantes et de l'environnement.