

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE PROGRAMMÉE DANS LE GPS DES PME PERFORMANTES

Une meilleure performance financière serait le lot des PME dont l'itinéraire passe de façon volontaire par la responsabilité sociale. Sur le chemin d'une plus grande rentabilité, la vision commune, la gestion des parties prenantes et la planification stratégique constituent trois points de départ.

par Anne-Marie Pichette avec les contributions de Valéry Fernet et Mahamadou Djibrilla Hamidou

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'intéresse simultanément à la prospérité économique, à la cohésion sociale et à la protection de l'environnement. Tout un itinéraire !

Mais à bien y penser, la distance apparaît bien courte entre plusieurs incontournables de la gestion d'une PME et la RSE. Les gestionnaires savent en effet que la performance économique dépend notamment de relations d'affaires bâties sur la loyauté, la transparence, l'honnêteté et l'équité. Ces mêmes notions se trouvent au cœur de la gestion de la RSE.

## La RSE volontaire sur le chemin de la performance financière

Le gestionnaire avisé ne sera donc pas étonné d'apprendre qu'une relation positive existe entre la performance financière des PME et les pratiques volontaires de RSE.

Les chercheurs Nuttaneeya Ann Torugsa, Wayne O'Donohue et Rob Hecker, de l'University of Tasmania et de la Griffith University, en Australie, nous apprennent qu'en cette matière, il n'y a pas de raccourcis : pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, les PME doivent se diriger vers une RSE volontaire, ou proactive.

Généralement, les PME abordent la RSE de façon réactive, poussées par la réglementation ou les pressions des clients. La RSE proactive implique plutôt une stratégie et des pratiques de gestion adoptées volontairement, au-delà des exigences commerciales et réglementaires. Ceci n'a rien d'étonnant : pour dépasser les concurrents, il vaut mieux se différencier.

## Des allers-retours plutôt qu'une ligne droite

L'étude menée auprès de 117 PME australiennes, manufacturiers de machinerie et équipementiers, surprend toutefois en démontrant qu'il existe un lien de renforcement mutuel entre diverses capacités de gestion,

la RSE volontaire et les succès financiers évalués en terme de retour sur investissement et de bénéfice net.

Les trois pratiques en cause sont la vision partagée, la gestion des parties prenantes et la proactivité stratégique.

À elles seules, ces trois capacités, ne sont pas susceptibles d'avoir un effet direct sur la performance. Mais alors qu'elles contribuent à la réalisation d'une stratégie de RSE volontaire, leurs effets se trouvent multipliés par sa mise en œuvre. Le déploiement de la stratégie de RSE renforce les capacités elles-mêmes.

Le chemin le plus court vers la performance financière

passerait donc, en quelque sorte, par une série d'allers-retours.

## Capacités accélératrices de performance

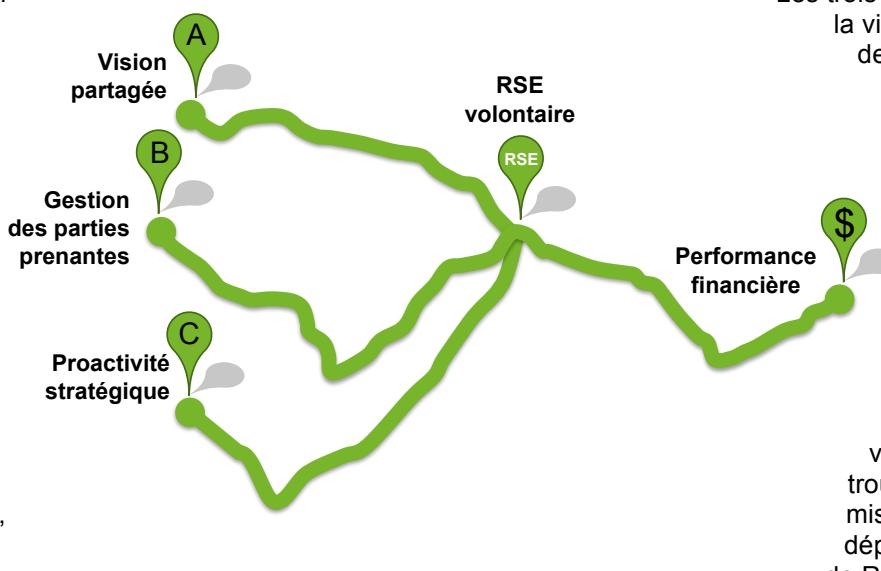
Les trois capacités accélératrices de performance découlent de caractéristiques propres aux PME : interaction étroite, grande flexibilité, capacité importante d'innovation, et orientation entrepreneuriale.

Non seulement ces caractéristiques distinguent les PME des grandes entreprises mais elles sont aussi susceptibles d'être spécifiques à l'entreprise, coûteuses à imiter et difficilement reproductibles, procurant ainsi un avantage concurrentiel certain.

Bref, ces capacités stratégiques fournissent un point de départ formidable pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion volontaire de la RSE, stratégie qui favorisera à son tour la performance financière.

## Vision partagée

Il n'est pas surprenant que la vision partagée contribue au succès d'une stratégie de RSE, et à maintenir le cap sur une meilleure performance. La compréhension commune contribue à l'intégration des objectifs et des aspirations de l'entreprise par tous les employés et dirigeants. Elle



Trois compétences de gestion sont susceptibles de contribuer à la performance financière des PME par l'intermédiaire d'une stratégie de RSE proactive qui agit comme un catalyseur.

D'après Torugsa et al., 2011.

accélère les cycles d'apprentissage et facilite l'intégration du changement. Elle est source de dynamisme et contribue à l'innovation en ralliant autour d'intentions communes.

### Gestion des compagnons de route

Quant à la gestion des parties prenantes, elle constitue une compagne naturelle de la RSE puisqu'elle correspond à la capacité de l'entreprise à entretenir une relation mutuellement fructueuse avec ses partenaires internes et externes.

Au quotidien des PME, cette capacité se traduit surtout en avantages informationnels : accès à l'information privilégiée pour l'implantation de stratégies concurrentielles, efficacité dans l'intégration des connaissances et acquisition de savoir-faire.

### Carburer à l'énergie entrepreneuriale

Enfin, la proactivité stratégique constitue l'un des fondements de l'entrepreneuriat. La capacité à s'adapter aux situations et une formidable réactivité devant les opportunités caractérisent les PME qui réussissent dans des marchés de niche.

### Une performance accrue, même dans les turbulences

Émanant d'une perspective partagée, la gestion proactive des opportunités combinée au suivi des attentes

sociétales conduit les PME vers de nouveaux marchés de niche disponibles aux innovateurs. Embarquez-vous ?

Plusieurs propriétaires de PME mentionnent que les conditions économiques difficiles constituent un obstacle majeur à s'engager dans la RSE proactive. Bonne nouvelle : la recherche australienne indique que, même en période de difficultés économiques, les PME plus actives en RSE sont susceptibles de mieux performer que celles dont l'engagement est moindre.

Les PME qui souhaitent demeurer concurrentielles, feraient bien de considérer la RSE proactive à la fois comme un moyen d'anticiper l'évolution d'environnements d'affaires incertains et une réponse sophistiquée à l'incertitude.

En sachant qu'il est maintenant profitable d'intégrer la RSE, tout entrepreneur devrait envisager cette avenue... ou accepter d'être dépassé sur les routes de la performance financière, sociale et environnementale.

#### Pratiques clés

@vigeipme #ddpme

Même en période économique difficile, la RSE constitue un engagement rentable pour les PME proactives.

#### Pour en savoir plus

Torugsa, Nuttaneeya Ann, O'Donohue, Wayne et Hecker, Rob (2011). **Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector.** *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-1141-1

#### À propos des auteurs

Sous licence Creative Commons



**Valéry Fernet et Mahamadou Djibrilla Hamidou** sont étudiants au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

**Anne-Marie Pichette**, MBA, coordonne les activités de vulgarisation de Vigie-PME.  
redaction@vigeipme.org

Une initiative du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME – **Institut de recherche sur les PME de l'UQTR**.  
Direction : François Labelle – Rédition en chef et coaching : Anne-Marie Pichette