

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIÉTAL DES PME/TPE

Gérard DESMAISON

Doctorant à l'ISEOR, sous la direction de H. SAVALL et V. ZARDET
Membre de l'Atelier Du Dirigeant Durable (A3D)

34 rue d'Arménie
38000 GRENOBLE
0645879113
phor.desmaison@orange.fr

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIÉTAL DES PME/TPE

CSR COACHING FOR SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESSES

RESUME

Nous présentons l'avancement d'une recherche en cours en vue d'implanter durablement la **RSE** avec des dirigeants de **TPE/PME**. Elle a l'originalité d'être menée en collaboration avec une association d'entrepreneurs en interaction avec des entrepreneurs

Elle est basée sur une enquête, des interviews de dirigeants, une restitution contradictoire avec les intéressés et des tests en ateliers dans des **territoires** et des réseaux régionaux.

Elle conduit à un processus d'implantation durable de la RSE passant par 3 étapes : une sensibilisation vulgarisée et ludique de la RSE, une appropriation, un travail personnel (**coaching professionnel**) du dirigeant et une méthode (**approche socio-économique**).

Mots clés : RSE, TPE/PME, territoires, coaching professionnel, approche socio-économique

SUMMARY

We present progress of a research to implement a sustainable **CSR** with leaders in **small and medium sized businesses**. It has the distinction of being conducted in collaboration with a non-profit organization of leaders interacting with leaders.

It is based on a survey, interviews with leaders, contradictories returns to interviewees and testing workshops in regional networks and territories.

It leads to a process of implementing sustainable CSR through 3 steps: a popularized awareness of CSR, a professional executive coaching for the leader and a methodology (socio-economic approach).

Key words: CSR, small and medium sized businesses, territory, executive coaching, socio-economic approach of management (SEAM).

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIÉTAL DES PME/TPE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) n'est plus ressentie par les entreprises comme uniquement une contrainte, un coût supplémentaire ou un simple support de communication, mais comme une opportunité de valeur ajoutée

Sans l'intégration de pratiques de RSE dans la gestion d'une masse critique de PME, le développement durable appliqué à l'entreprise, c'est-à-dire la RSE, risque d'être un projet irréalisable (Labelle F., 2008)¹.

Il existe une spécificité de la RSE dans les PME/TPE². (Jenkins (2004), Lapointe et Gendron (2004), Quairel-Lanoizelee F., Auberger M. N. (2005)³, Murillo et Lozano (2006), Spence L. (2007), Berger-Douce (2009, 2010), Bon V., Delpuech C (2010)...pour ne citer que ceux-là).

Dans ce contexte, les dirigeants de PME/TPE se sentent contraints d'agir d'une part et se sentent désemparés d'autre part. Comment accompagner les dirigeants de PME/TPE dans la prise de décision, dans le passage à l'acte, dans la mise en œuvre de la RSE dans leur stratégie ? Si les PME s'engagent de plus en plus dans des démarches de RSE, parfois sans être familiarisées avec ce concept, de nombreux obstacles sont à surmonter. Certains facteurs favorisent l'intégration de démarches RSE dans les PME/TPE (Corinne DELPUECH, 2010).

Notre objectif est de mettre en place des outils simples et pragmatiques d'implantation durable de la RSE pour des dirigeants de TPE/PME. Nous sommes parti de l'hypothèse que la mise en place d'une RSE durable dans les TPE/PME passe par un accompagnement du dirigeant, que l'on appellera accompagnement sociétal.

Nous élaborons des connaissances théoriques (utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales) à partir d'une observation des faits, En ce sens, nous nous rapprochons du concept d'Evidence-Based Management (EBM) (Cappelletti L., 2010)⁴

Cette méthode n'est pas sans rappeler l'approche qualimétrique de Savall et Zardet (2005)⁵.

¹ LABELLE F. (2008). La PME et le développement durable (DD) : une démarche qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs. *CIFPME*

² PME/TPE : Petites et Moyennes Entreprises ; TPE : Très Petites Entreprises

³ QUAIREL-LANOIZELEE F., AUBERGER M. N. (2005), « Les PME sont-elles socialement responsables ? », in DUPUIS J.-C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?*

⁴ CAPPELLETTI L., (2009), La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ? 30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.

Pour cela nous avons travaillé avec une association d'entrepreneurs sensibilisés à la RSE, pratiqué des interviews de dirigeants, restitué notre compréhension de leur expression aux interviewés, élaboré l'actionabilité des résultats (David, Hatchuel, 1998)⁶ en co-création avec eux à travers d'ateliers territoriaux de patrons de PME, de responsables patronaux ou politiques. Il contribue à une RSE désirée et durable.

1. Le concept d'accompagnement sociétal

1.1. L'enquête de l'Atelier Du Dirigeant Durable (A3D)

L'A3D est une association sans but lucratif, fondée en 2004, constituée d'une quinzaine d'entrepreneurs, ayant reçu une formation de coach d'entreprise dans une grande école, ayant pour vocation de réconcilier l'économique et l'humain (social et environnemental) dans l'entreprise.⁷

Afin de mieux appréhender et partager le concept de Dirigeant Durable et de Management Durable auprès des entreprises, l'association a interrogé 46 dirigeants ou cadres dirigeants représentatifs du management en France en 2011 (grands groupes et beaucoup de PME, expérimentés et débutants, privés et publics, hommes et femmes,...).

Exemples :

Comment voudriez-vous que ce soit ? Comment aimeriez-vous gérer et être géré ?

Qu'entendez-vous par management durable ?

Avez-vous une autre suggestion pour « management durable » ?....

A aucun moment, dans le questionnaire ou dans les interviews, il n'a été utilisé le mot ou exposé le concept de RSE. Notre approche de coach a été de faire exprimer le ressenti de personnes dans leur milieu et de les aider à trouver eux-mêmes des solutions à leur problématique.

Le groupe de travail A3D a ainsi pu sélectionner 13 pages, 541 lignes, 30 000 caractères de verbatim ou phrases témoins représentatifs de l'expression des dirigeants et managers d'aujourd'hui en France, s'exprimant sur leur vécu en entreprise et sur des solutions pour l'améliorer, une manière d'introduire la RSE.

1.2. Les résultats de l'enquête

⁵ SAVALL H., ZARDET V., Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique, Economica, 2004

⁷ <http://atelierdudirigeantdurable.org>

A partir de ces verbatim, nous avons pu en extraire un certain nombre d'idées-clés. Ces résultats ne représentent donc pas une interprétation unique d'un chercheur mais la vision commune de spécialistes de la question posée.

Sans mentionner la RSE, les dirigeants et managers ont des idées concrètes et pragmatiques d'appropriation de la RSE qui peuvent être regroupées sur 3 grands axes :

- **Le temps**

Ces idées –clés tournent autour de la perception du temps par les dirigeants et managers en entreprises, de la distinction entre « chronos » et « kairos », « Chronos », pour le temps linéaire qui nous sert à mesurer et « kairos », pour le temps ressenti exprimé (laisser du temps au temps"....). Comme le précise Harmut Rosa (2012) ⁸ "avec l'accélération du temps il devient impossible de développer un projet d'existence. Le contexte économique, social, géographique, concurrentiel est devenu bien trop fluctuant et rapide pour qu'il soit plausible de prédire notre monde, nos métiers, nos vies de demain". Quelques exemples d'ides-clés:

- *Vision partagée de la stratégie et des plans d'actions de l'entreprise, anticipation.*
- *Du sens dans les actions menées (cohérence, communication...)*
- *Un respect dans l'utilisation du temps des personnes (propositions écoutées, perso/travail, rythmes négociés....).*
- *Appréciation/évaluation des managers sur des performances pluriannuelles.*

- **l'organisation/travailler ensemble**

Ont été regroupées autour de ce thème, les idées clés préconisant d'autres façons de travail conjoint reposant sur la conception et la réalisation de projets communs, la communication entre les acteurs, la mutualisation du travail, la coordination et la concertation.

- *Développer l'adaptabilité: partenariat, reconnaissance mutuelle, tutoring, coexistence de modes de fonctionnements...*
- *Définir des objectifs clairs: cohérence et crédibilité de la stratégie au court terme, reconnaissance de la prise de risque et de l'échec possible.*
- *Améliorer la communication et l'environnement de travail (écoute, acceptation de la contradiction, télétravail, conditions,....)*

- **Le lien individuel/collectif :**

⁸ HARTMUT Rosa, (2012) *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, coll. « Théorie critique », 154 p.

Ces idées-clés tournent autour d'actions à introduire pour favoriser la construction d'un environnement communautaire (Grenier C., 2002)⁹ et l'articulation et la valorisation mutuelle des singularités souvent conséquentes de l'intelligence collective.

Quelques idées-clés :

- *Imbrication de « chacun » dans « le tout »*
- *Rôle plutôt que statut.*
- *Comportements collaboratifs mis en avant*
- *Mise en commun et mutualisation des savoirs.....*

Ces idées-clés, issues de verbatim, constituent les premiers résultats bruts de notre recherche et des sources de plans d'actions lors d'une mise en œuvre de la RSE dans les PME.

Nous pouvons remarquer que :

- Un dirigeant ou manager s'exprime facilement sur la RSE si on ne lui parle pas de RSE considéré comme une injonction exogène. (« encore un truc de plus à intégrer »)
- Il s'exprime en termes de valeurs et vécus personnels.

Nous en avons déduit que l'approche cognitive des dirigeants et managers, leur manière de penser, leurs représentations de soi, des autres et du monde de l'entreprise, étaient une bonne façon d'intégrer la RSE dans les PME/TPE. Chaque dirigeant ou manager vit des situations qui sont interprétées par l'intermédiaire de pensées ou d'images mentales (dialogue intérieur).

1.3. La restitution des résultats aux intéressés

Pour vérifier nos hypothèses, idées-clés, idées force et pour alimenter, enrichir notre réflexion, nous avons confrontés nos résultats aux acteurs intéressés en présentant le lien avec la RSE.

1.3.1. Effet miroir aux interviewés

Les personnes interviewées nous ont conforté dans notre interprétation mais aussi a permis d'ouvrir le débat sur la RSE, suscitant de leur part des demandes d'informations complémentaires sur ce nouveau concept, dont ils ont entendu parler de loin (« *je croyais que c'était un nouvel impôt !* ») mais sur lequel ils voulaient en savoir plus, « *sans passer trop de temps dessus* » et « *pas de littérature, du concret* ».

1.3.2. Présentation à des ateliers régionaux

Le développement de la RSE implique une dimension territoriale : elle implique des mutualisations de moyens, des réseaux et des supports politiques locaux.

⁹ GRENIER C., (2002) Interaction entre décisions collectives et décisions individuelles. Colloque N°2, Troyes ,12/2000), vol. 36, n° 5 (199 p.)

Nos résultats, intégrant la notion de RSE, ont donc été présentés dans des ateliers régionaux¹⁰ (3 à ce jour, mais d'autres sont en préparation), regroupant à chaque fois entre 10 et 15 managers ou dirigeants, des patrons de TPR/PME, des DRH, des représentants du MEDEF, de la CGPME, des CCI. Ces ateliers nous ont permis d'enrichir nos connaissances et tester nos hypothèses d'accompagnement et des outils.

C'est donc plus d'une cinquantaine de dirigeants et managers (à ce jour) qui corroborent ces éléments récoltés au sein d'une association de 15 membres experts de la question.

1.4. Les principaux enseignements

1.4.1. Les caractéristiques comportementales des dirigeants et managers de TPE/PME

Pour les côtoyer ou les avoir côtoyés, ces ateliers nous ont confirmé qu'un patron de PME/TPE est caractérisé par :

- La **proximité** du terrain : il est entouré par ses hommes, son matériel, ses parties prenantes.
- La **réactivité** : peu d'écart entre la décision et l'action, la pression du court terme
- Un besoin de **pragmatisme** et non de concept
- Une **solitude** managériale et personnelle compensée par des **réseaux locaux**

1.4.2. Motivations des dirigeants de PME/TPE pour une intégration de la RSE

Suite à ces ateliers, nous pouvons confirmer, après Delpuech C, (2010)¹¹, que la motivation des dirigeants et managers à intégrer une démarche RSE est forte à condition que :

- L'effet sur la **notoriété ou image** de leur entreprise soit visible et positif car il affecte l'attractivité tant sur le marché de ses produits (clients) que sur les marchés financiers (banquiers) ou encore sur le marché du travail (employés).
- La **rentabilité économique** ne soit pas remise en cause : la profitabilité demeure la finalité des dirigeants de PME/TPE, pressés par le court terme. (Bon V., 2009)¹²
- La démarche soit **volontaire** : (Berger-Douce, 2008)¹³.

¹⁰ Académie de Macon (71), mai 2012 ; Association Envol à Voiron (38) Juillet 2012, CCI Grenoble (38) Octobre 2012.

¹¹ DELPUECH C., (2009), Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? Communication au congrès RIODD.

¹² BON V., (2009), Le développement Durable : des fondamentaux pour l'entreprise aux écueils managériaux, *Management et avenir* n°29,

- La démarche soit **partagée** à travers un réseau comme apprentissage managérial (Bonneveux E., Saulquin J.Y., 2009)¹⁴ pour ne pas « essayer les plâtres » ou pour bénéficier de bonnes pratiques. L'intégration de la RSE dans les PME ne peut être appréhendée sans tenir compte de leur encastrement dans l'environnement et des réseaux d'acteurs (Bonneveux E., Calme I., 2010)¹⁵. Un des ateliers s'est terminé par la création de groupe de « best practices », un autre par une demande d'intervention devant un groupe de patrons de la CGPME.

1.4.3. Les degrés de conscience des dirigeants de PME /TPE en matière des RSE

Nous en avons observé 4 niveaux de prise de conscience ou d'incrustation de la RSE des dirigeants et des cadres repérables par des verbatim-type. De ce niveau, dépend le besoin d'accompagnement.

Niveau	Nom	Verbatim
0	Inconscience consciente Deni	« Ça ne me regarde pas », « On s'en est passé jusqu'à maintenant : une nouvelle mode qui passera », « utopiste », « nouvelle tarte à la crème »
1	Avoir bonne conscience Approche « green washing »	« tout le monde en parle », « l'important, c'est de communiquer », « j'ai fait changer les ampoules électriques », « j'ai mis une fleur à mon logo »
2	Faire consciencieusement Approche « win/win »	« je me suis renseigné » « Respect des lois », « des actions mises en place avec des partenaires, », « il faut que ça rapporte quelque chose »
3	Conscience intégrée Approche globale	« ça fait partie de mes valeurs », « notre stratégie intégré les parties prenantes » ; « je ne peux manager qu'avec ça »

Sur la centaine de personnes participantes, nous avons rencontré tous ces niveaux. Certains dirigeants de PME étaient au niveau 3 et ne connaissent pas la RSE. (Ils faisaient de la RSE sans le savoir, comme l'A3D). Certaines grandes entreprises sont au niveau 1 mais ont une excellente communication.

¹³ BERGER-DOUCE S. (2008) « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir* n° 15.

¹⁴ BONNEVEUX E., SAULQUIN J.Y., (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir* n° 23

¹⁵ BONNEVEUX E., CALME I., (2010), « le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de petites entreprises », 10^e CIFEPME,

1.5. L'accompagnement sociétal

Pour résumer ce que nous avons vu, nous pouvons dire que la réussite de la RSE comme solution à des problèmes globaux (mondiaux/nationaux) passe par le schéma suivant :

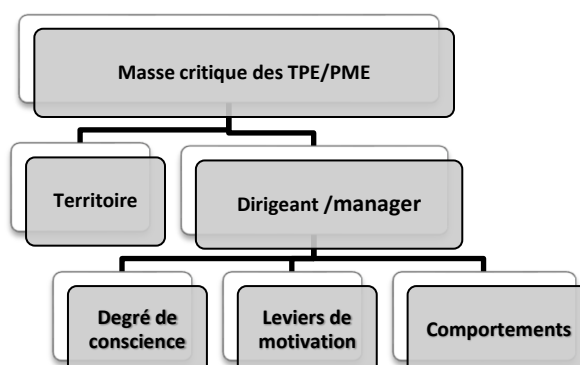


Figure 1 les fondements de l'accompagnement sociétal

La RSE durable vient de l'intérieur et non par pression exogène.

La mise en place de la RSE dans les TPE/PME passe par la prise en compte de ces éléments, donc par un accompagnement du dirigeant vers la RSE, que l'on appellera accompagnement sociétal. L'accompagnement passe par l'exercice de la parole, par une démarche individuelle et autoréférente de l'accompagné (le dirigeant de PME) et de l'accompagnant (formateur, coach, consultant...) (Mayad M., Persson-Gehin S., 2007)¹⁶. Nous retenons l'accompagnement dans sa dimension empirique avec une double fonction : « celle de donner consistance à des représentations personnelles et aux interprétations qui en découlent en les matérialisant sous une forme langagière ou autre, et celle de prendre autrui à témoin du sens que l'on veut conférer à ses propres expériences, à travers cette matérialisation » (Avenier, 1994). Ces éléments constituent les fondements de l'accompagnement sociétal des dirigeants de TPE/PME.

¹⁶ MAYAD M., PERSSON-GEHIN S., (2007), L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°31

2. La mise en œuvre de l'accompagnement sociétal

Avec l'accompagnement sociétal, notre objectif est de passer de la RSE imposée/subie à la RSE choisie/désirée, de la RSE cosmétique à la RSE durable, à un niveau 3 sur l'échelle de G Desmaison.

Notre approche a été de faire en sorte que les dirigeants et managers répondent eux-mêmes à leurs problématiques, trouvent leur chemin, si possible en groupe de pairs, vers la RSE et non une application de textes légaux, de normes, de conseils externes.

L'accompagnant doit non seulement mettre en place une interaction forte entre le dirigeant et lui-même, mais aussi permettre un apprentissage différent par l'action. Il se sert de sa position exogène par rapport à la mise en œuvre de la RSE pour aider le dirigeant à se doter d'une représentation réflexive de son projet entrepreneurial. (Mayad M., Persson-Gehin S., (2007)¹⁷.

¹⁷ MAYAD M., PERSSON-GEHIN S., (2007),.,op.cit

2.1. Les étapes de la mise en œuvre de la RSE dans les TPE/PME

Les étapes d'une mise en œuvre de la RSE a déjà fait l'objet de diverses communications (P. Baret, 2009).¹⁸

Nous avons constaté que, généralement, le processus de mise en œuvre dans les PME passe par 2 étapes : Une phase de sensibilisation où le dirigeant apprend ce qu'est la RSE, ses concepts, ses obligations, comment font les autres, les recommandations des organisations syndicales et une phase d'implantation, de passage à l'acte. On applique ce que l'on a appris. C'est pour cette raison que la RSE est ressentie comme une contrainte.

Nous mettons ici en avant ce que nous ont appris les entretiens et les ateliers avec les dirigeants et managers de PME : il existe 3 étapes à la mise en œuvre de la RSE :

1. **Une phase de sensibilisation** ou d'assimilation. La question des patrons de PME est « *Qu'est que la RSE ?, ce « nouveau truc dont tout le monde parle, même nos dirigeants syndicaux ?* » où ils ne veulent pas de concepts, de théories, de gros livres....Ils ont une soif de savoir mais à condition que cela soit rapide, concret et pragmatique et pouvoir en discuter avec des pairs.

L'assimilation par les personnes d'une méthode de connaissance approfondie est la première étape de la transformation d'un système de management et aussi la dimension cognitive de " l'assimilation ". (CANARD F., 2011)¹⁹.

2. **Une phase d'appropriation qui est habituellement occultée.** La question des patrons de PME est : « *Est-ce vraiment mon truc ? Est-ce que ça correspond à ce que je ressens ? Ça change toute ma vision de mon entreprise. Il faudra que je change moi-même* ». Elle correspond à un travail sur soi, à la mise en adéquation entre les valeurs, l'éthique²⁰ et une nouvelle configuration de l'encadrement et des rapports de travail au sein des entreprises, de manière à ce qu'a la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes.

Cette phase d'appropriation lui permet de gagner en degré de conscience (voir ci-dessus), de trouver naturelle l'implantation dans son entreprise, d'anticiper les futures demandes de reporting, d'être perçu comme congruent par ses équipes et donc d'être plus efficient dans cette transformation majeure de vision stratégique.

¹⁸ BARET P., (2009), Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale, *Management et Avenir*, n° 29.

¹⁹ CANARD F., W. (2011) E. Deming, Pragmatism and sustainability, *17th Annual International Deming Research Seminar*, New York, États-Unis.

²⁰ Voir le site ethicum.org

Cette étape nous semble la plus important car c'est elle ancrera la RSE chez le dirigeant lui permettant de « digérer » et même d'anticiper les évolutions de plus en plus contraignantes de la RSE.

3. **Une phase d'implantation** qui correspondant à la mise en œuvre classique d'un projet stratégique.

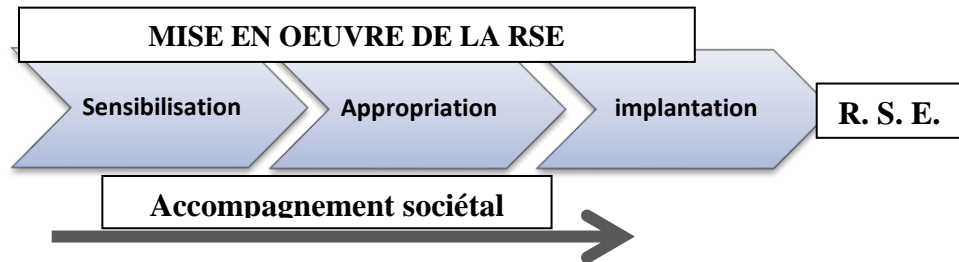


Figure 2 les étapes de l'accompagnement sociétal

L'accompagnement sera différent dans chacune des phases. Les phases peuvent se chevaucher dans le temps.

2.2. Les approches théoriques de l'accompagnement sociétal de la RSE dans les TPE/PME

Il existe de nombreuses approches théoriques permettant l'appropriation de la RSE (Baret P., 2007)²¹. Nous avons testé dans les ateliers réunissant des dirigeants et managers de PME, 2 approches en expliquant les principes, mais surtout la manière de se la représenter en entreprise :

- L'approche conventionnaliste de Boltansky et Thévenot ²² : Une nouvelle convention 'sociétale' introduit le changement dans la convention existante au sein de l'entreprise pour permettre l'élaboration d'un nouveau compromis intégrant les enjeux sociétaux. L'accompagnement sociétal est le moyen de passer de l' « ancien monde » au « nouveau monde ».
- La théorie des Parties Prenantes de Freeman (1984) ²³ permet une prise en compte relativement complète de l'environnement de l'entreprise même si elle induit une vision

²¹ BARET P., (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théoriques », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.

²² BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1987) *Les Économies de la grandeur*, Cahier du centre d'étude pour l'emploi, PUF.

²³ FREEMAN R.E., (1984), "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", éd. Pitman. 1984

statique. Elle contribue à prendre conscience et à identifier les acteurs de la RSE pour son entreprise.

Ces deux approches, expliquées simplement et de manière pragmatique, sont bien comprises par les dirigeants et managers.

2.3. Les métiers d'accompagnement sociétal

A chacune des étapes des étapes de l'accompagnement sociétal correspond des métiers d'accompagnement différents. Les trois étapes peuvent être accompagnées par des accompagnants différents ou un accompagnant unique compétent.

2.3.1. Pour la phase 1 Sensibilisation :

Le dirigeant a essentiellement besoin de s'informer sur les enjeux, les définitions, les intervenants, la finalité... de la RSE. C'est d'une pédagogie adaptée à son mode de fonctionnement qu'il a besoin. La formation/information doit simple, courte, parlante, pragmatique, logique, évidente. Nous pratiquons deux sessions de 2 heures à un groupe de dirigeants ou managers de PME appartenant à un territoire géographique (département, grande ville) où nous expliquons, en les faisant travailler ensemble, la RSE par les 3 P (Profit, Personnes, Planète), les parties prenantes et l'irrémediabilité de la mise en place de la RSE dans les PME. A la fin de cette phase, chaque dirigeant ou manager doit, être conscient de ce qu'il doit entreprendre et de ce qu'il peut en bénéficier pour son entreprise et pour lui-même, permettant un apprentissage profond en double boucle (apprentissage organisationnel)²⁴ en faisant partie d'un réseau de partage, comme apprentissage managérial (Bonneveux E., Saulquin J.Y., 2009).

2.3.2. Pour la phase 2 Appropriation :

Il s'agit pour le dirigeant d'être congruent dans la démarche (penser, communiquer et agir RSE) et résoudre lui-même toute les problématiques et interrogations personnelles que cette démarche nécessite.

Nous partageons la vision de Mayad M., Persson-Gehin S.²⁵. Le coaching professionnel est une pratique d'accompagnement relationnel, en général circonscrit dans le temps, utilisant principalement des situations d'entretien, visant à résoudre des problèmes, à atteindre des objectifs et à générer du mieux-être, notamment en situation de changement, Ce coach devra être reconnu professionnellement (formation certifiée, supervision, charte de déontologie,

²⁴ ARGYRIS, C., SCHON, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Welsey.

²⁵ MAYAD M., PERSSON-GEHIN S., op.cit.

appartenance à une grande association de coachs) et si possible connaître les enjeux de l'entreprise et de la RSE. Les problématiques à traiter tournent autour des valeurs, du sens, de la vision, de l'éthique. Nous estimons que 5 séances de coaching individuel suffisent pour que le dirigeant s'approprie la RSE. Chaque coach a ses méthodes et outils qui doivent correspondre à la sensibilité du coaché.

A la fin de cette phase, le dirigeant de PME/TPE a intégré la RSE à ses modes de fonctionnements, à sa conscience, à son éthique et l'insère naturellement à sa stratégie.

Nous avons testé ces outils pour ces 2 phases de mise en œuvre de la RSE

2.3.3. Pour la phase 3 : implantation

Si le dirigeant a été sensibilisé à la RSE et s'il a pleinement intégré la RSE dans son monde intérieur, la phase d'implantation ne devient plus qu'une gestion de projet stratégique. Comme dans tout projet, on retrouve la prise en compte simultanée de ces trois catégories de contraintes (temps, ressources et spécifications techniques) pour réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises qui est d'une certaine complexité (Garel, G., Giard V. Midler C., 2001)²⁶. S'il est habitué à ce genre d'exercice, il n'a plus besoin d'accompagnement.

Il y a plusieurs façons d'implanter la RSE :

L'approche normative TOP>>>DOWN, de management de la RSE avec le support éventuel :

- de consultants spécialisés en RSE qui fleurissent depuis quelques années dont le niveau de prestation et de qualité est très variable. Vigeo est un des plus anciens et des plus connus. Le principal écueil est le coût pour une PME/TPE.
- De syndicats patronaux : Le MEDEF²⁷ a émis en juin 2012 un guide de bonne pratiques RSE et un guide méthodologique de reporting RSE²⁸ (mai 2012). L'UPE06²⁹ (Union patronale des Alpes Maritimes) a porté une démarche innovante d'intégration de la RSE dans de 40 PME. La CGPME³⁰ a également publié un guide des bonnes pratiques RSE pour les PME.

²⁶ GAREL, G., GIARD V. MIDLER C., (2001), Management de projet et gestion des ressources humaines, IAE de Paris (Université Paris 1 - GREGOR - 2001

²⁷ Cap vers la RSE, MEDEF, Juin 2012.

²⁸ Reporting RSE, comprendre et appliquer les obligations issues de l'art. 225 de Grenelle2, MEDEF, mai 2012

²⁹ <http://www.performanceglobale06.com>

³⁰ <http://www.cgpme-ile-de-france-rse.fr>, « La RSE : une opportunité à saisir, CGPME, 2012

Généralement ces accompagnateurs partent de la norme ISO 26000 et des parties prenantes pour implanter des outils de diagnostic, de plans et de contrôle de la RSE à travers l'entreprise.

L'approche socio-économique adaptée (BOTTOOM>>>UP)

Nous n'avons pas effectué une intervention socio-économique pour implanter la RSE, mais certains éléments laissent à penser que cette approche est un bon vecteur d'implantation d'une RSE durable :

- Cette conviction est partagée par certains auteurs (F. Bensebaa, D. Autissier, 2011)³¹
- La théorie socio-économique, créée et expérimentée depuis 1973 par Henri Savall³², est une démarche stratégique³³ et un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique.
- Ce type de management existe depuis près de 40 ans et a été implanté dans plus de 1200 projets, essentiellement des petites ou moyennes organisations.
- Le processus commence par un autodiagnostic, piloté par les intervenants, structuré avec l'expression de tous les échelons de l'entreprise et se poursuit par une démultiplication dans toute l'entreprise.
- Le management socio-économique (MSE) se réclame porteur de Responsabilité Sociale et Durable (Savall /Zardet, 2005)³⁴.
- Le MSE a déjà été implanté dans des groupements de TPE (cabinets d'architectes, études de notaires) et permet une mutualisation des coûts.
- Le management socio-économique (MSE) implante des outils simples, pragmatiques et universels de gestion facilement adaptables à la RSE.
- Le MSE a déjà fait l'objet de recherches interventions sur la RSE sur plusieurs terrains (Bouyouf F., 2010)³⁵, (Dos Santos C., Mousli M., 2009)³⁶, (Bonnet M., Beck E., 2006)³⁷, (Delattre M, Saint-Leger G, 2005)³⁸ -

³¹ BENSEBAA F., AUTISSIER D., (2011) Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations, *Management et Avenir*, n°42.

³² SAVALL H., *Les coûts cachés et l'analyse socio-économique des organisations*, Economica, 1987.

³³ SAVALL H., ZARDET V., *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Economica, 1995.

³⁴ SAVALL H., ZARDET V., *Tétranormalisation-défis et dynamiques*, Economica, 2005.

³⁵ BOUYOUD F., (2010), *Le management stratégique de la RSE*, Thèse de doctorat CNAM/LIPSOR,

³⁶ DOS SANTOS C., MOUSLI M., (2009) « *L'approche socio-économique pour un développement durable des établissements hospitaliers et une croissance favorable du système de santé* », cahier de recherche, CER ESC Clermont.

³⁷ BONNET M., BECK E., (2006), I.A.S., Dakar, Sénégal.

³⁸ DELATTRE M., SAINT-LEGER G., (2005), *Quelle responsabilité sociale des entreprises dans la mise en œuvre et l'utilisation des ERP?*, Congrès ADERSE,

Cependant le **MSE demande une seule adaptation** : la prise en compte de l'aspect environnemental dans les sources de dysfonctionnements de l'auto- diagnostic.

Avec un MSE adapté nous pensons que nous pouvons passer « Du management DE la RSE au management PAR la RSE ». (Delhaye C., El Abboubi M., Xhaufclair V., 2006).³⁹

La mise en œuvre de la RSE dans les entreprises pourrait être synthétisée ainsi :

LES ETAPES	SENSIBILISATION	APPROPRIATION	IMPLANTATION
OBJECTIF pour le dirigeant de PME	Connaitre les enjeux, finalités, contraintes... de la RSE	Etre convaincu, convaincant, congruent avec la RSE	Mise en place d'un système RSE, stratégique, organisationnel, fonctionnel et humainement intégré
APPROCHE	Apprentissage organisationnel	Parties Prenantes Conventions	Gestion de projet (Top>>Down) Théorie socio-économique (Bottom>>>up)
OBJET	La personne (cerveau gauche)	La personne (cerveau droit)	L'organisation
METIER	Formation intégrée	Coaching	Consulting, Intervenant-chercheur
SUPPORT	Un réseau de dirigeant PME	Travail personnel piloté	Co construction avec mutualisation des coûts
MOYEN	Lecture de sites spécialisés sur la RSE avec questions	Questionnement sur les valeurs, l'éthique, la vision	Management socio-économique , VIGEO, norme ISO26000,
TEMPS	2 sessions en groupe de 1 heure+ lectures contrôlées	5 séances de 2 heures	Variable suivant la taille, la complexité et l'objet de l'organisation (de 6 mois à un an)

Figure 3 L'accompagnement sociétal des PME/TPE

³⁹ DELHAYE C., EL ABOUBI M., XHAUFLAIR V., (2006), *Du management DE la RSE au management PAR la RSE*, Etude de cas d'une PME belge, Colloque AOM/ISEOR, Lyon,

CONCLUSION

La mise en œuvre de la RSE commence à être perçue comme un passage obligé pour les dirigeants et managers des PME/TPE. Une mise en place sous la contrainte n'est bénéficiaire qu'à court terme et sujette à d'autres contraintes futures pour répondre à l'évolution de la RSE.

Grace aux contacts avec des dirigeants et managers, nous avons pu nous rendre compte qu'une implantation de la RSE pouvait être choisie et désirée. Pour cela, nous sommes parti des principaux acteurs, les dirigeants /managers, décideurs dans leur organisation, leurs mode de fonctionnement, leur comportement, leurs références cognitives. Une réussite d'implantation de la RSE passe par une sensibilisation vulgarisée et ludique de la RSE au travers un réseau de pairs local et par une étape d'appropriation, un travail personnel de mise en cohérence entre ses valeurs et la stratégie de développement de son entreprise. L'étape d'implantation ou d'instrumentalisation n'en sera que facilitée. Une implantation de la RSE par une approche socio-économique semble être une méthode appropriée d'instrumentalisation et de concrétisation de la RSE dans les PME.

Ces premiers résultats devraient être validés par d'autres ateliers qui permettront d'améliorer les outils de sensibilisation , d'appropriation et d'implantation que nous avons testés et d'autres recherches interventions sur le sujet.

Cette approche devrait intéresser tous les acteurs de la RSE : universitaires, chercheurs intervenants, formateurs, consultants, coachs. Cependant notre cible reste les dirigeants des PME/TPE et plus particulièrement la CGPME et les CCI régionales qui nous semblent être les relais et vecteurs incontournables de la démultiplication d'une RSE dans les PME/TPE qui pourrait devenir un avantage concurrentiel national.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C., SCHON, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Welsey.

BARET P., (2007), *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théoriques* , XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.

BARET P., (2009), Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale, *Management et Avenir*, n° 29.

BENSEBAA F., AUTISSIER D., (2011), Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations, *Management et Avenir*, n°42.

- BERGER-DOUCE S. (2008) Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française, *Management & Avenir n° 15*.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1987) *Les Économies de la grandeur*, Cahier du centre d'étude pour l'emploi, PUF.
- BON V., (2009), Le développement Durable : des fondamentaux pour l'entreprise aux écueils managériaux, *Management et avenir n°29*,
- BONNET M., BECK E., (2006), I.A.S., Dakar, Sénégal.
- BONNEVEUX E., CALME I., (2010), le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de petites entreprises ,10^e CIFEPME,
- BONNEVEUX E., SAULQUIN J.Y., (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir n° 23*
- BOUYOUD F., (2010), *Le management stratégique de la RSE*, Thèse de doctorat CNAM/LIPSOR,
- CANARD F., W. (2011) E. Deming, Pragmatism and sustainability, *17th Annual International Deming Research Seminar*, New York, États-Unis.
- CAPPELLETTI L., (2009), La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ? 30^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.
- DELATRE M., SAINT-LEGER G., (2005), *Quelle responsabilité sociale des entreprises dans la mise en œuvre et l'utilisation des ERP?*, Congrès ADERSE,
- DELHAYE C., EL ABOUBI M., XHAUFLAIR V., (2006) « *Du management DE la RSE au management PAR la RSE* ». Etude de cas d'une PME belge, Colloque AOM/ISEOR, Lyon,
- DELPUECH C., (2009), Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? Communication au congrès RIODD.
- DOS SANTOS C., MOUSLI M., (2009) « *L'approche socio-économique pour un développement durable des établissements hospitaliers et une croissance favorable du système de santé* », cahier de recherche, CER ESC Clermont.
- FREEMAN R.E., (1984), "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", éd. Pitman. 1984
- GAREL, G., GIARD V. MIDLER C., (2001), Management de projet et gestion des ressources humaines, IAE de Paris Université Paris 1, GREGOR.
- GRENIER C., (2002) Interaction entre décisions collectives et décisions individuelles. Colloque N°2, Troyes ,12), vol. 36, n° 5 (199 p.)
- HARTMUT R., (2012) *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, coll. « Théorie critique », 154 p.
- LABELLE F. (2008). La PME et le développement durable (DD) : une démarche qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs. *CIFPME*
- MAYAD M., PERSSON-GEHIN S., (2007), « L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°31*
- QUAIREL-LANOIZEELE F., AUBERGER M. N. (2005), « Les PME sont-elles socialement responsables ? », in DUPUIS J.-C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?*
- SAVALL H., (1987), Les coûts cachés et l'analyse socio-économique des organisations, *Economica*
- SAVALL H., ZARDET V., (1995), Ingénierie Stratégique du Roseau, *Economica*.
- SAVALL H., ZARDET V., (2004) Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique, *Economica*.
- SAVALL H., ZARDET V., (2005), Tétrarnormalisation-défis et dynamiques, *Economica*.