

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

GESTION DES RISQUES, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET VOLET SOCIAL DE LA RSE : PREMIERS RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE DIRIGEANTS DE PME FRANÇAISES



Isabelle ALPHONSE-TILLOY, maître de conférences

Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis
isabelle.tilloy@univ-valenciennes.fr

Claire DUPONT, maître de conférences

Université de Mons
Institut de Recherche humanOrg
claire.dupont@umons.ac.be

Perrine FERAUGE, maître de conférences

Université de Mons
Institut de Recherche humanOrg
perrine.ferauge@umons.ac.be

Sylvie SCOYEZ, maître de conférences

Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis
sylvie.scoyez@univ-valenciennes.fr

Résumé

Cette recherche s'intéresse à l'implication des dirigeants de PME dans le volet social de la RSE et plus particulièrement dans la gestion des risques et du bien-être. Selon Beaupré et al. (2008), ces deux dimensions s'intègrent dans une gestion des ressources humaines socialement responsables. Nous avons mené une enquête auprès de 1000 dirigeants de PME françaises, plus précisément situées dans la région des Hauts de France. Les premiers résultats de cette enquête exploratoire, reposant sur 106 réponses, montrent que, selon les dirigeants, les effets de proximité sont de nature à favoriser certaines pratiques socialement responsables, telles le développement de la participation des salariés, qui est au centre de leur définition du bien-être. Toutefois ils sont nettement moins nombreux à évaluer les risques liés au travail. Leur objectif semble correspondre à une conformité vis-à-vis du cadre réglementaire sans mobiliser pleinement les outils formalisés.

Mots-clés : bien-être au travail, dirigeant, gestion des risques, GRH, PME, RSE

GESTION DES RISQUES, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET VOLET SOCIAL DE LA RSE. PREMIERS RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE DIRIGEANTS DE PME FRANÇAISES

Introduction

La RSE n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Cette conclusion ressort de l'analyse des pratiques contemporaines des PME analysées par des travaux académiques de plus en plus nombreux (Callot, 2014 ; Oueghlissi, 2013 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2008, Paradas, 2006, 2008). Selon les auteurs, les PME disposent de véritables atouts pour mettre en œuvre un management responsable (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). La proximité territoriale, fonctionnelle et relationnelle du dirigeant avec les principales parties prenantes de l'entreprise fait en effet des entreprises de petite dimension un terrain favorable au développement de la RSE (Lepoutre et Heene, 2006). Les PME sont particulièrement à l'initiative de solutions et de progrès durables aux niveaux social et environnemental (Forget, 2011). Berger-Douce (2008) met en évidence, dans une étude quantitative réalisée auprès de 84 PME, que le développement local est l'une des préoccupations stratégiques majeures pour 76,2% de ces entreprises. Sa petite taille permet également à la PME de profiter d'une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements au sein de son entreprise ou dans son environnement (Oueghlissi, 2013 ; Berger-Douce, 2008).

Les pratiques de RSE sont bien présentes en PME mais s'y développent avec quelques particularités. L'étude menée par Mandl (2006) dans sept pays européens révèle déjà une forte hétérogénéité de ces pratiques, qui sont fortement influencées par l'organisation spécifique de la PME et particulièrement par les représentations personnelles du dirigeant relatives à la situation de l'entreprise et de son environnement. La forte centralisation du fonctionnement de l'organisation autour du dirigeant explique le rôle important de ses valeurs, de ses convictions éthiques (Oueghlissi, 2013 ; Brodhag, 2011 ; Wolff et Bosia, 2014) et de son profil dans la mise en place et la diffusion de pratiques socialement responsables. Les décisions prises sont fortement influencées par sa personnalité, ses valeurs et sa perception (Spence et al, 2007) qui donnent du sens à ses actions et les orientent (Fassin et al., 2011). Ajoutés à une faible formalisation, ces éléments expliquent le caractère plus intuitif voire moins conscient des pratiques de RSE en PME que dans les grandes entreprises (Baumann-Pauly et al., 2013).

Même si toutes les études ne concluent pas à la prégnance du volet social dans les représentations qu'ont les dirigeants de PME en matière de RSE (Akeb et al., 2015), les études empiriques portant sur ce sujet montrent une certaine convergence : Des Rochers et Turcotte (2012) l'associent d'abord aux employés, de même que Labelle et St-Pierre (2010) relèvent une forte sensibilité des dirigeants de PME aux objectifs sociaux concernant leur personnel. L'engagement en RSE se traduit souvent par une focalisation sur la dimension interne de la RSE à savoir la relation employeurs / salariés (Murillo et Lozano, 2006).

Parmi la variété des thèmes liés au volet social de la RSE (Gendre-Aegerter, 2008), nous nous sommes particulièrement intéressés au bien-être au travail et à la gestion des risques. Nous justifions ce choix par les résultats des travaux antérieurs. Ainsi, El Abboubi et Cornet (2011) rappellent qu'en PME, la RSE peut prendre différentes formes telles que l'implication dans les communautés locales mais surtout l'amélioration du bien-être du personnel. Selon l'observatoire européen des PME (2000), la majorité des applications internes de la RSE en PME étaient liées à l'amélioration de la satisfaction des salariés, de la santé et de la sécurité au travail (Popowska, 2015). C'est au dirigeant de PME et à sa sensibilité à l'égard du volet social de la RSE que cette recherche s'intéressera. Notre problématique est de savoir quelles pratiques sont mises en œuvre dans les PME en matière de bien-être au travail et de gestion des risques et à quelles perceptions de la RSE ces pratiques sont associées, et, plus particulièrement, si elles prennent appui sur des pratiques de GRH. Une littérature récente met en effet en évidence le rôle de la GRH comme levier de la mise en œuvre de la RSE en PME (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013).

Nous avons réalisé une enquête auprès de 1 000 dirigeants de PME françaises. Il en ressort que, quel que soit l'effectif de la PME, les dirigeants considèrent que le contexte de travail en PME favorise la proximité et le bien-être. Pour une très grande majorité d'entre eux (80%) le bien-être des collaborateurs constitue un objectif pour la direction de l'entreprise, qui repose principalement sur des pratiques RH favorisant la participation des salariés. Ce résultat apparaît cohérent au regard de la proximité relationnelle caractérisant le fonctionnement de la PME. L'amélioration des conditions de travail et la santé et sécurité au travail ne constituent pas des activités centrales pour les dirigeants interrogés. Dans notre échantillon, le lien entre RSE et bien-être n'apparaît pas aussi évident que les travaux antérieurs laissent à penser. Seuls 67 % des dirigeants invoquent la responsabilité sociale pour atteindre l'objectif de bien-être. Par ailleurs, les pratiques de gestion des risques sont essentiellement motivées par le respect du cadre réglementaire, sans nécessairement s'appuyer sur les outils pouvant structurer une démarche collective et partenariale d'évaluation et de traitement des risques, comme l'établissement du document unique de sécurité.

L'article est structuré de la manière suivante. Le cadre conceptuel, développé dans la première partie, s'inscrit dans le triptyque thématique RSE/PME/GRH. Celui-ci met en lumière le rôle central du dirigeant à la fois dans la mise en œuvre et la diffusion, tant de la RSE que des pratiques de GRH, l'orientation sociale de la démarche RSE et particulièrement la focalisation sur la recherche du bien-être des salariés. La méthodologie utilisée fait l'objet de la deuxième partie. Les résultats de l'enquête sont discutés dans la troisième partie.

1. Cadre conceptuel

La question du lien entre les pratiques et les représentations des dirigeants en matière de RSE mérite d'être posée tant la RSE fait l'objet d'une très grande variété de pratiques, qui sont justifiées par des considérations diverses : réponse à un enjeu stratégique, traduction des valeurs éthiques du dirigeant, « alibi ou re-packaging de pratiques RH déjà mises en place » (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013), application de règles de droit qui garantissent des pratiques RH socialement responsables.

1.1 La GRH comme support des pratiques socialement responsables en termes de gestion du bien-être et des risques

Les différents travaux empiriques montrent que le champ social de la RSE en PME est principalement orienté vers des pratiques favorisant le bien-être au quotidien des salariés (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013), afin de les motiver et de les inciter à rester dans l'entreprise (Mhissent Mhedhebi et al., 2015). L'amélioration du bien-être des salariés constitue une préoccupation des dirigeants de PME interrogés par Pez  (2010). Cette attention n'est pas réductible à une déclaration de bonne intention car elle est soutenue par des actions concrètes, via la recherche de « bons » climats de travail. Gendre-Aegerter (2008) constate de son côté que les dirigeants de PME ayant participé à son étude ressentent une forte responsabilité envers leurs employés pour des questions de sécurité et de santé au travail, mais aussi sur le plan de la motivation, de la satisfaction et de la faible rotation du personnel. Ainsi, le bien-être se trouve en lien direct avec le champ plus vaste de la santé et sécurité au travail, les risques inhérents au travail ne se limitant pas à la sécurité physique des salariés mais incluant un volet psychologique.

D'un point de vue théorique, l'émergence des préoccupations en matière de RSE vient accompagner les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), qui correspondent à son volet social. Les dirigeants de PME pour la plupart intègrent le concept de la RSE. L'étude du lien entre les pratiques socialement responsables et la GRH peut être résumé par une question : la RSE est-elle le moteur ou les conséquences des pratiques de GRH ? Ainsi analysant les actions concrètement menées par 5 PME pour développer des pratiques de GRH socialement responsables, Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) concluent à l'existence d'une « GRH élargie » prenant part à la responsabilité sociale de l'entreprise qui est exprimée explicitement par la direction. Les pratiques de GRH peuvent donc constituer le levier de la mise en oeuvre de la RSE dans les entreprises et plus particulièrement dans les PME. La proximité relationnelle du dirigeant avec les salariés et son implication dans le traitement des problématiques RH de l'entreprise (proximité fonctionnelle) facilite d'un point de vue théorique cette relation entre GRH et RSE. De même, Barthe et Belabbes (2016, p.107) concluent qu'une « *gestion responsable des ressources humaines induit la mise en place d'outils et de pratiques favorisant la maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, en les protégeant et en reconnaissant justement leurs valeurs* ». Théoriquement, les domaines d'expression de la responsabilité sociale sont nombreux dans l'ensemble des quatre axes du *mix social* tel qu'il fut développé par Mahé de Boislandelle (1998). Reprenant les domaines d'intervention de la GRH en PME, Paradas (2012) distingue les points sur lesquels les dirigeants de PME peuvent agir pour développer leur approche responsable.

Tableau 1. La prise en compte de la RSE dans le *mix social*

Emploi : structure de l'effectif, conciliation vie privée/vie professionnelle, flexibilité et gestion de la précarité, discrimination et gestion de la diversité, gestion des plans sociaux	Valorisation : respect des droits de l'homme, droit du travail, supports (ex : crèches), bénévolat salarial, qualité des relations avec l'employeur, discrimination et équité dans l'évaluation et les promotions, VAE, employabilité, aménagement du temps de travail, conditions physiques et psychiques de travail, politiques hygiène et sécurité, santé, prévention des risques.
Rémunération : �quit� et transparence dans l'évaluation, épargne salariale	Participation : Transparence de l'information et de la communication, qualité des relations sociales, liberté syndicale

Source : adapté de Paradas (2012, p. 98)

Même si, d'un point de vue théorique, la fonction ressources humaines est interpellée par tout un ensemble de thèmes associés au volet social de la RSE (la gestion de la santé au travail, la gestion des risques dont les risques psycho-sociaux, le bien-être des salariés, la formation, l'employabilité...), le fonctionnement de la PME ne permet pas d'asseoir les pratiques de RSE sur des pratiques de GRH formalisées (Mayson et Barrett, 2006, Alphonse-Tilloy et Scoyez, 2013). La gestion des ressources humaines n'échappe pas en effet au particularisme de la gestion des PME (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Vilette, 2014), qui s'accroît avec la décroissance de la taille : faible spécialisation des tâches, faible formalisation des méthodes et outils RH, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision et la stratégie de la firme, etc. Est ainsi décrit l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Torrès, 2000). Les activités RH sont généralement prises en charge par le dirigeant lui-même et ne sont pas structurellement attachées à une fonction, illustrant le modèle arbitraire de GRH. Or, des travaux antérieurs ont montré qu'une GRH socialement responsable serait reliée au degré de formalisation des pratiques RH (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Nous pouvons donc légitimement nous interroger sur la capacité des PME à réellement envisager l'existence d'une GRH socialement responsable. D'un autre côté, la proximité relationnelle avec les salariés constitue un levier d'action car elle favorise la prise en considération des attentes de ces parties prenantes.

Ainsi, la mise en œuvre de pratiques socialement responsables peut être empêchée ou stimulée par le contexte de la GRH en PME. Leur présence peut aussi être justifiée par l'application de normes d'origines légale et réglementaire.

1.2 Des pratiques socialement responsables d'origine légale ?

L'engouement autour de la dimension sociale de la RSE pourrait notamment s'expliquer, selon l'INSEE (2012), par certaines obligations légales auxquelles seraient soumises les entreprises en France, mais aussi par l'existence de divers organes de concertation au sein des entreprises (réunion des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)...). Cela laisserait entendre que la RSE émanerait de contraintes auxquelles l'entreprise est soumise, contraintes qui pourraient constituer de réelles opportunités pour s'engager dans des démarches socialement responsables. Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) expliquent ainsi que « *le volet social est fortement dépendant d'un cadre réglementaire, national et international confrontant les directions ressources humaines à la recherche d'un équilibre entre la volonté de se conformer à la législation en vigueur et la volonté de faire preuve d'innovation en la matière* ». Cela les amène à envisager deux modes d'appropriation possibles de la RSE : la RSE en tant que processus contraint et instrumental qui conduirait à recourir à des normes, labels, mesures de la performance, ..., et la RSE en tant que processus exploratoire et managérial qui conduirait à mettre en place des groupes de travail, une communauté de pratiques,... les individus étant porteurs collectivement de projets en perpétuel développement afin de donner du sens à leurs pratiques (Hatchuel *et al.*, 2010).

Ainsi, en matière de gestion des risques, tout employeur français est tenu à une obligation générale de sécurité. Il est également responsable des bonnes conditions de santé, de sécurité et de travail des salariés au sein de l'entreprise. Il doit donc dans ce cadre prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de son établissement. Selon le Code du Travail, le chef d'entreprise doit formaliser dans le document unique de sécurité (DUS) la

démarche d'identification et d'évaluation des risques auxquels l'activité professionnelle les expose (art. R. 4121-1 et suivants). L'inexécution de cette obligation soumet le chef d'entreprise à des sanctions pénales. En cas de **poursuites judiciaires, suite à un accident du travail**, le DUS sera le document de référence demandé par le juge. En outre, dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'employeur doit présenter au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail ainsi qu'un programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail¹. De même, la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites met à la charge des employeurs une obligation de prévention de la pénibilité au travail.

Depuis le début des années 1990, tant le législateur que les partenaires sociaux ont fait de la prévention des risques et tout particulièrement de la prévention des risques psycho-sociaux l'objet de textes obligatoires et d'accords interprofessionnels, concernant les entreprises privées et le secteur public. Ainsi, les accords rappellent que, dès qu'un problème de stress ou de violence au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire, sous peine d'engager la responsabilité de l'employeur. Les plans d'actions reposent sur des mesures collectives ou individuelles de formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en particulier des membres de la direction et les personnels d'encadrement, à la prise de conscience et à la compréhension du stress et de la violence au travail, ainsi qu'aux moyens d'y faire face (Deriot, 2010).

La question que soulève l'existence de ces obligations est de savoir si ces pratiques entrent bien dans le champ de la RSE dans la mesure où sa définition postule un engagement volontaire. Est légitime à être qualifié d'engagement responsable, un acte allant au delà du droit. Cette acception littérale de la notion de RSE nous paraît excessive dans la mesure où de très nombreuses obligations légales et réglementaires d'une part, professionnelles d'autre part, s'imposent déjà aux entreprises, quelque soit leur effectif. Ces normes vont dans le sens de l'amélioration de la santé, de la sécurité au travail et de la protection des salariés. La mise en œuvre de ces dispositifs constitue un engagement responsable de la part des dirigeants dès lors que leur application est motivée par la volonté d'améliorer les conditions de travail des salariés et pas simplement par crainte de représailles financières. Ainsi, nous retrouvons l'idée que des contraintes pesant sur les PME peuvent se transformer en opportunités : les dirigeants peuvent en effet se saisir du sujet « Evaluation et gestion des risques » pour dialoguer avec les différentes parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (DIRECCTE, ARACT par exemple) et développer autour de cette question un véritable projet d'entreprise. Nous identifions alors, à l'instar de Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) deux démarches possibles d'appropriation de la responsabilité sociale : l'une contrainte et réactive, l'autre volontariste. C'est cette dernière conception de la RSE que nous retenons ici.

¹ Un arsenal législatif spécifique existe pour le harcèlement moral et sexuel dans les entreprises. La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale a inscrit dans le Code du travail le harcèlement moral en posant le principe qu'« *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (article L. 1152-1 du Code du travail)

2. Méthodologie de la recherche

Notre étude, de nature exploratoire, a pour objectif de mieux comprendre l'engagement socialement responsable des PME françaises. Elle repose sur une analyse quantitative de données qui ont été recueillies au moyen d'un questionnaire adressé aux dirigeants de petites et moyennes entreprises situées dans les départements de la région Haut de France (Nord, Pas-de-Calais, Aisne, Somme et Oise). Ces dirigeants sont âgés de 25 à 82 ans et sont présents dans tous les secteurs d'activité de l'industrie aux services en passant par le commerce. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de comparaison des pratiques sociales responsables de PME belges et françaises. La Wallonie (Région de Belgique) a été privilégiée pour l'échantillonnage des PME belges. L'opportunité méthodologique (Girin, 1989) nous a amené à utiliser le critère de proximité géographique.

L'échantillon de l'étude a été constitué au moyen de la base Altares pour les entreprises françaises. Le profil d'entreprise, défini pour la constitution de l'échantillon, repose principalement sur le critère d'effectif. Ainsi, les petites et moyennes entreprises retenues dans l'échantillon répondent au critère d'effectif de la définition européenne de moins de 250 salariés (recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005).

Le questionnaire que nous avons adressé à ces PME était organisé en six parties. La structuration de l'entreprise en matière de GRH ainsi que la perception du dirigeant quant à son intérêt pour la GRH constituent la première partie du questionnaire. Notre étude s'est ensuite intéressée à 3 axes susceptibles de refléter la sensibilité du dirigeant à l'égard du volet social de la RSE : l'écoute des considérations du personnel, la formation, et la gestion des risques et le bien-être des salariés. Ces 3 axes constituaient les parties 2 à 4 de notre questionnaire. La cinquième partie interrogeait les représentations du dirigeant sur la RSE. Enfin, la dernière partie du questionnaire avait pour objectif de récolter des informations permettant de dresser le profil du dirigeant. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons plus spécifiquement au volet relatif au bien-être et à la gestion des risques au travail. Ce volet de l'enquête a permis d'interroger le dirigeant tant sur sa sensibilité à ces thèmes que sur les pratiques qu'il a pu mettre en place dans l'entreprise à ce sujet.

Le questionnaire a été administré, durant l'année 2015, sur un échantillon de 1000 entreprises, principalement sous format papier (avec enveloppe affranchie pour le retour du questionnaire). Cependant, il renvoyait également à un lien permettant aux dirigeants qui le souhaitaient de compléter l'enquête sous format électronique. Avec un taux de réponse de 10,6 %, nous avons reçu 96 questionnaires exploitables. 21% concernent des entreprises dont l'effectif est compris entre 1 et 9 salariés, 35% concernent des entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 49 salariés et 44% concernent des entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés.

3. Résultats et discussion

Les résultats obtenus nous ont permis de mieux appréhender les pratiques socialement responsables déclarées mises en œuvre par les dirigeants des PME. Nous structurons nos résultats en définissant tout d'abord ce qu'ils entendent par pratiques socialement responsable en terme de bien-être et de gestion des risques. Nous évoquerons les actions mises en œuvre par les PME pour leur personnel.

Ensuite nous discuterons des sources de ces pratiques. Nous rappelons que ces résultats sont les premiers issus de notre enquête.

3.1 Les pratiques socialement responsables en termes de gestion du bien-être et des risques

Nous avons demandé aux dirigeants de PME, parmi un ensemble d'items proposés, d'indiquer les principaux éléments qui peuvent, selon eux, caractériser le bien-être au travail (plusieurs choix possibles). Ces items reprennent les facteurs traditionnellement recensés comme constitutifs du stress professionnel (Delobbe et al., 2009) : la conception du poste de travail (charge de travail, contenu du poste, clarté de rôle) et l'autonomie dans le travail. Nous y avons associé des items relatifs à la proximité relationnelle caractérisant le fonctionnement de la PME. La figure 1 montre que le bien-être, selon les dirigeants, est d'abord associé à la qualité des relations interpersonnelles entre collaborateurs, d'une part, et avec le dirigeant, d'autre part. Ensuite, l'autonomie des collaborateurs constitue, pour 76% des répondants, un élément du bien-être. Comme le montre le modèle de Karasek et al (1998), plus l'autonomie est faible et les exigences au travail importantes, plus le niveau des risques psychosociaux est élevé. Toutefois, cette autonomie n'est pas associée dans la même mesure au fait que les objectifs fixés aux collaborateurs soient clairs et précis. Pouvons-nous en conclure que la source du bien être des salariés tient plus à la confiance du dirigeant qui se mesurerait par l'autonomie qu'il leur accorde ? Dans la définition du bien-être, le volet relationnel prend en considération, dans une moindre mesure, une dimension externe car pour 30% des dirigeants interrogés, il est lié à la qualité des relations avec la clientèle.

Au vue de ces résultats, la définition du bien-être est moins liée à la mobilisation des outils de gestion (définition de poste) qu'aux relations humaines par elles-mêmes, renvoyant à la notion de « GRH élargie » traditionnellement appliquée aux TPE (Fourcade et al., 2010).

Les répondants de l'étude ont mis en œuvre différentes actions RH au profit de leur personnel, qui peuvent être réparties entre les différentes catégories du *mix social* : pratiques liées à la rémunération, à la participation (développement de la communication et participation des salariés aux prises de décision), des actions contribuant à la valorisation et l'enrichissement personnel du collaborateur (temps libre octroyé au personnel pour réaliser des activités de bénévolat, services d'aide aux collaborateurs (crèche, conciergerie...), possibilités de réaliser des activités hors temps de travail) et des pratiques liées à l'emploi (télétravail, gestion du temps de travail, aménagements de poste pour les travailleurs handicapés). Selon la figure 2 ci-dessous, les dirigeants déclarent privilégier deux ensembles de pratiques pour favoriser le bien-être de leurs collaborateurs : les actions orientées vers l'emploi et celles orientées vers la participation, ce qui est cohérent par rapport au mode de fonctionnement de la PME, centré sur la proximité relationnelle et la teneur des ressources dont elles disposent. Les leviers propres à la rémunération ou l'enrichissement individuel (comme la formation) sont moins facilement développés en PME.

Figure 1. Définition du bien-être selon les dirigeants de PME (n=96)

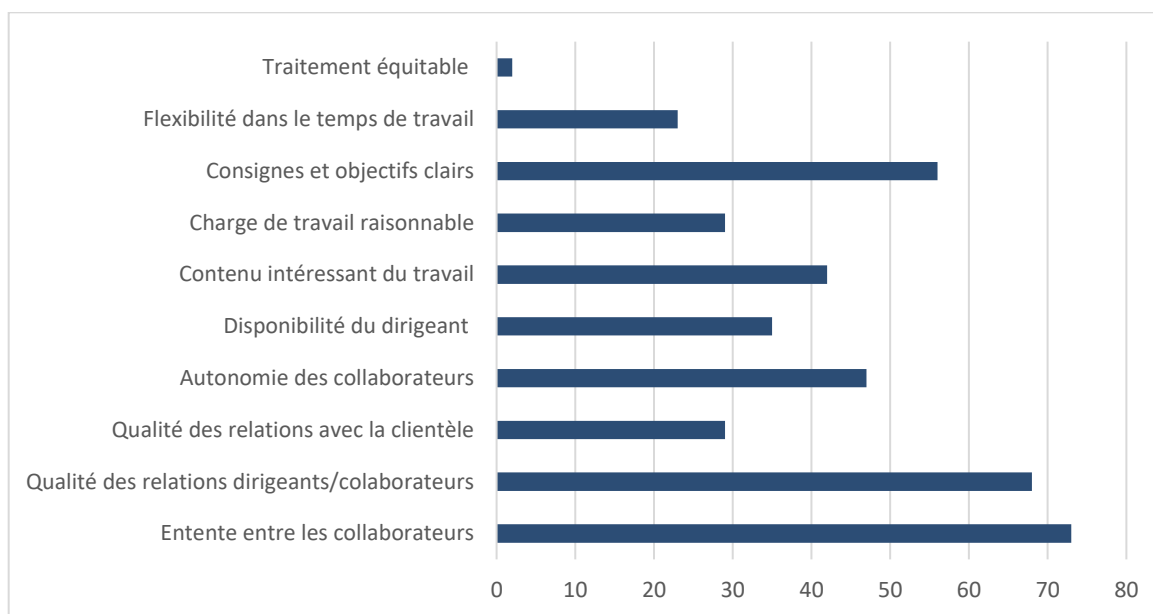
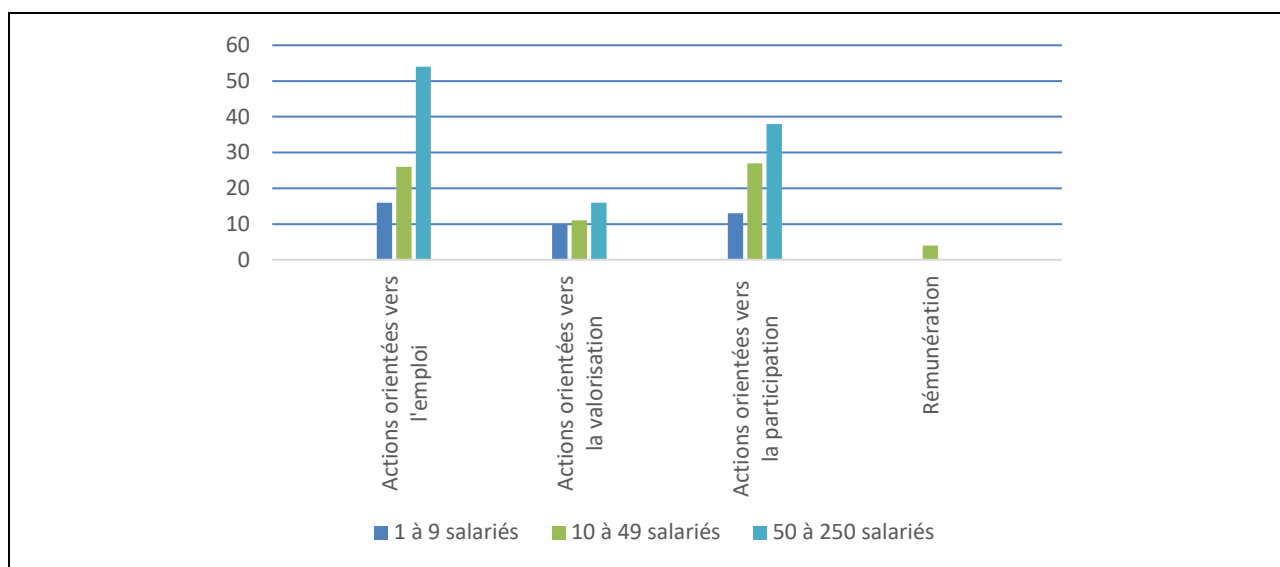


Figure 2. Les actions entreprises au profit des salariés (n= 96)



Par ailleurs, 81% des entreprises de notre échantillon évaluent les risques auxquels pourrait être exposé leur personnel. Comme le montre le tableau 1, le comportement des entreprises n'est cependant pas complètement homogène en termes de gestion des risques dans la mesure où 65 % des TPE réalisent une telle démarche contre 100 % pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

Tableau 1. Les pratiques d'évaluation des risques selon la taille des entreprises (en %)

	Evaluation des risques
1 à 9 salariés	65
10 à 49 salariés	67
50 à 250 salariés	100

Les principales raisons pour lesquelles il n'est pas procédé à cette évaluation sont liées à la lourdeur administrative (4 réponses sur 15), l'absence de ressources dédiées, que ce soit en personnel (3 sur 15), en temps (2 sur 15), ou encore en outils disponibles (4 sur 15). Ces facteurs sont vraisemblablement liés à une caractéristique traditionnellement reconnue aux petites entreprises, la faiblesse structurelle des ressources.

Ces pratiques théoriquement qualifiées de socialement responsables sont-elles associées à la manière dont les dirigeants pratiquent la gestion des ressources humaines ? Nous avons demandé à ces derniers quelles étaient les activités RH les plus importantes au sein de leur structure (classement de 1 à 8, 1 étant l'activité la plus significative). D'après le tableau 2, dans l'échantillon total, les activités RH les plus significatives sont liées au respect de la législation, au recrutement et à la paie. Ce résultat semble manifester l'importance du niveau « administratif » de la fonction RH selon le modèle de Mahé de Boislandelle (1998). Cela peut renvoyer également à une perception du risque social comme risque majeur du dirigeant au vu de la complexité de la législation, complexité qui s'accroît avec la taille de l'entreprise (effet de seuil, législation sociale...). Si l'on ne peut exclure que les activités RH menées par les PME de notre échantillon constituent un levier du développement des pratiques socialement responsables (cf. figure 2), le lien entre pratiques de GRH et RSE ne semble pas évident dans la manière dont les dirigeants mènent leurs activités RH. Ainsi, la formation qui constitue un domaine dans lesquelles les pratiques socialement responsables s'illustrent, fait partie des activités le plus souvent non évaluées à l'exception des dirigeants des entreprises de plus de 50 salariés. En lien avec notre problématique, il est à noter que l'amélioration des conditions de travail est situé en milieu de classement pour les dirigeants des entreprises y compris pour celles de plus de 50 salariés alors que la présence d'un CHSCT à ce niveau d'effectif aurait pu expliquer la prégnance de cette activité pour les dirigeants.

Tableau 2 : Les activités RH selon la taille des entreprises

	Absence de critère	Note 1 ou 2	Note 7 ou 8	Absence de critère	Note 1 ou 2	Note 7 ou 8
	Echantillon total (n=96)			Effectif <=9 salariés (n=20)		
Recrutement	10,00	14,35	8,16	14,63	5,41	14,80
Gestion des carrières	17,00	4,63	24,50	14,63	2,70	25,90
Amélioration des conditions de travail	9,00	13,89	2,72	7,32	13,50	3,70
Gestion des conflits	15,00	6,48	19,73	12,20	8,10	22,20
Respect de la législation	7,00	22,20	5,44	9,76	24,30	7,40
Paie	14,00	17,10	12,93	12,20	16,20	3,70
Formation	12,00	11,10	4,00	14,63	13,50	11,10
Définition de fonction	16,00	10,19	22,45	14,63	16,20	11,10
Nombre de réponses	100	216	147			
	9 salariés <effectif <49 salariés (n=34)			50 <= effectif <250 salariés (n=42)		
Recrutement	3,7	15,6	9,09	9,38	16,6	4,2
Gestion des carrières	18,5	3,6	29,09	18,7	6,2	20
Amélioration des conditions de travail	11,1	14,4	0	9,3	13,5	4,6
Gestion des conflits	18,5	9,6	14,5	15,6	31	23
Respect de la législation	7,4	19,2	10,9	3,1	23,9	0
Paie	14,8	16,8	12,7	15,6	17,7	16,9
Formation	14,8	10,8	1,8	6,2	10,4	3
Définition de fonction	11,1	9,6	21,8	21,8	8,3	27,6
Nombre de réponses						

La santé et la sécurité au travail, ainsi que l'amélioration des conditions et l'environnement de travail constituent-ils des objectifs assignés à la fonction RH selon les dirigeants de PME ? Même s'il est nécessaire de compléter ces données par un test de comparaisons des différences entre les sous-échantillons, il apparaît toutefois que les préoccupations liées au domaine de la santé et sécurité au travail et l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail constituent des objectifs RH pour 20 %, 33 % et 55 % des dirigeants comptant respectivement moins de 10 salariés, entre 10 et 49 salariés et au delà de 50 salariés. Mais à l'exception des dirigeants des entreprises de plus de 50 salariés, ces objectifs se situent assez loin derrière la mobilisation et l'implication du personnel, la recherche de l'efficacité/productivité/flexibilité (95 % des dirigeants de TPE et 70 % des dirigeants des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés). La taille de l'entreprise peut expliquer ce dernier résultat, car au delà de 50 salariés, est imposée la constitution d'un CHSCT.

3.2 Les sources des pratiques de gestion du bien-être et des risques

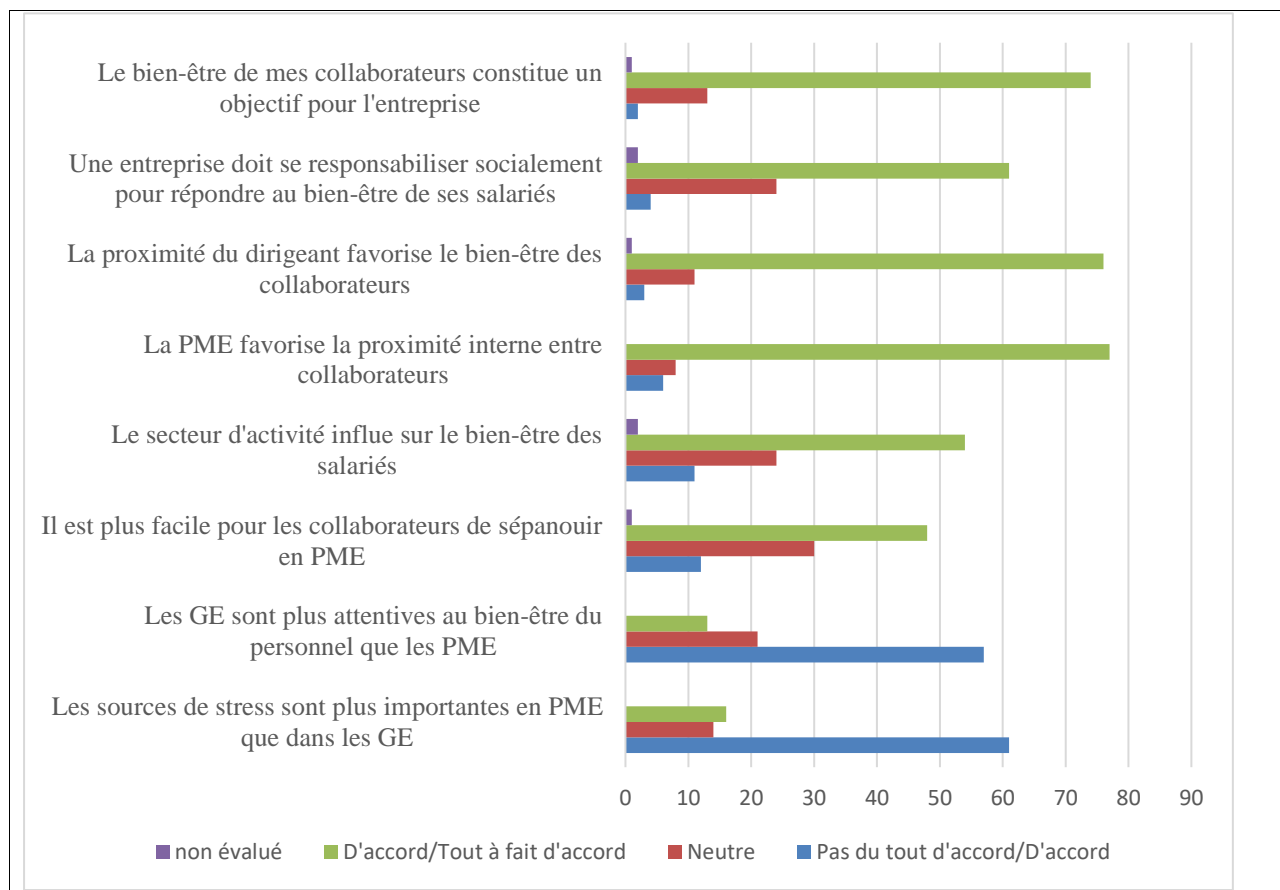
3.2.1 Les effets de proximité

Nous avons d'abord voulu analyser la manière dont les dirigeants situaient la PME par rapport aux grandes entreprises en termes de bien-être. Ainsi, les deux derniers items de la figure 3 laissent entendre que la majorité des dirigeants ne semblent pas associer les sources du stress et le bien-être au travail à la taille de l'entreprise. Les résultats présentés dans la figure 3 semblent converger avec les observations de Pez  (2010). Celui-ci a en effet constaté que les dirigeants de PME ne placent pas le stress parmi leurs préoccupations principales, considérant que leurs collaborateurs ont peu de stress négatif, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils ne sont pas sensibles à l'état de leurs collaborateurs. Cela semble d'ailleurs confirmé par les réponses fournies à d'autres questions, notamment le fait que le bien-être au travail constitue un objectif pour l'entreprise (81% des répondants).

La proximité joue un rôle central dans la représentation qu'a le dirigeant du lien entre le contexte de la PME et le bien-être au travail. Plus de 84% des répondants pensent que les entreprises de petite taille favorisent la proximité et 83% d'entre eux estiment qu'en étant proches de leur personnel, ils favorisent leur bien-être. Cela conforte l'idée selon laquelle les bonnes relations entre collaborateurs et dirigeants, mises en avant dans la figure 1, sont considérées par nos répondants comme contribuant au bien-être au travail. Cependant, ce résultat peut sembler paradoxal quand on sait que seuls 36% des dirigeants interrogés ont associé le fait qu'ils soient disponibles pour le personnel au bien-être de celui-ci. Enfin, nous avons voulu étudier la sensibilité et la volonté du dirigeant en termes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. Pour 81 % des dirigeants, le bien-être constitue un objectif pour l'entreprise et cela correspond pour 67% d'entre eux à une démarche de RSE que l'entreprise doit entreprendre. Il relève de la responsabilité sociale des entreprises que de répondre au bien-être de ses collaborateurs. A l'instar des résultats que l'on peut retrouver en matière de développement durable (Hattabou et Louitri, 2011), l'analyse suggère que les effets de proximité sont de nature à favoriser certaines pratiques socialement responsables. Ce résultat est cohérent avec le fait que la majorité des dirigeants exprime leur accord avec la proposition selon laquelle la proximité avec les collaborateurs favorise le bien-être de ces derniers. Ce pourcentage chute néanmoins à 53 % lorsqu'est évoqué le fait que les collaborateurs peuvent s'épanouir plus facilement en PME. Nous pouvons trouver dans les caractéristiques

organisationnelles des PME des facteurs explicatifs de ce résultat. Les dirigeants des PME sont confrontés aux difficultés de recrutement au regard de possibilités plus réduites de gestion de carrière au sein de leur structure et de rémunération.

Figure 3. Perceptions du dirigeant en matière de bien-être (n=96)



3.2.2 Une pratique non formalisée d'évaluation des risques : vers une approche juridico-défensive ?

Dans la démarche d'évaluation des risques, deux facteurs sont considérés comme importants ou très importants : le respect du cadre réglementaire et l'amélioration des conditions de travail des salariés, tout en notant que ce dernier facteur n'est évoqué que dans 25 % des cas. La limitation de la dangerosité du métier apparaît moins influente. L'une des raisons réside peut être dans la constitution de notre échantillon composé à 57 % d'entreprises du secteur tertiaire. Enfin, l'augmentation de l'efficacité économique ne constitue pas un facteur discriminant. En revanche, l'impact fiscal de la survenance d'accidents du travail ne constitue pas un incitant dans la gestion des risques.

Tableau 4. Motivations à l'évaluation des risques (en %)

	Très important/important	Neutre	Pas Important/Pas du tout important
Respecter le cadre réglementaire	39,07	18,75	20,5
Réduire les taxes et cotisations	9,9	14,5	64,7
Améliorer les conditions de travail des salariés	25,8	29,1	8,8
Augmenter l'efficacité économique	9,9	20,8	55,8
Limiter la dangerosité du métier	15,2	16,6	38,3

Les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques consistent principalement en la sensibilisation du personnel aux risques et la formation du personnel pour respectivement 78% et 44% des dirigeants, l'amélioration des conditions de travail pour 53%, et l'élaboration du document unique de sécurité (DUS) pour 62%. Ce dernier chiffre mérite notre attention. La rédaction du DUS est une pratique obligatoire selon le droit français, dès lors que l'entreprise a au moins un salarié. Ce résultat ne signifie pas que l'entreprise ne procède pas à une évaluation et une gestion préventive et/ou curative des risques mais cela s'opère alors en dehors de l'outil imposé par le droit français. Nous pourrions qualifier ce comportement de défensif, reprenant la terminologie de Gondran (2001) en matière de responsabilité environnementale (cité par F. Quairel et M.-N. Auberger (2005 : 118). Ce résultat nous informe cependant sur le fait que bon nombre d'entreprises ne peuvent escompter bénéficier des effets positifs de l'établissement du DUS à travers la formalisation de l'analyse et son caractère collectif permettant de fonder une représentation commune de la situation de l'entreprise. Car au delà de l'existence de la règle de droit, c'est la construction collective des acteurs qui donnent sens à l'évaluation et au traitement des risques (Sotty, 2006).

De plus, parmi les 38 % des entreprises de notre échantillon qui n'établissent pas ce document unique, 51 % sont des entreprises de plus de 50 salariés, entreprises dans lesquelles le CHSCT "a pour mission de contribuer à la protection de la santé "physique et mentale" et de la sécurité des salariés, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail". "Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières (Code du travail, art. L. 236-2). Nos données ne nous permettent pas d'approfondir davantage la question de la participation des institutions représentatives du personnel à la gestion des risques mais interrogent le rôle de la régulation législative et réglementaire dans l'adoption de pratiques socialement responsables. Certes, le respect du cadre réglementaire constitue la principale motivation des dirigeants de PME à évaluer les risques (tableau 4), mais dans quelle mesure cette motivation n'est-elle pas simplement défensive, basée sur l'étendue de leur responsabilité juridique en matière de santé et de sécurité au travail ? Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail constitue le second objectif le plus important de la gestion des risques pour 76% des dirigeants. Cela nous invite à considérer que son but va bien dans le sens d'une démarche socialement responsable sans utiliser, pour une grande partie d'entre eux, des moyens formalisés permettant d'évaluer et de traiter les risques.

Conclusion

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressées à la sensibilité des dirigeants de PME à l'égard du volet social de la RSE. Si la RSE se développe tant dans les grandes que dans les petites entreprises, on peut s'interroger sur la possibilité pour les PME à s'inscrire dans de telles démarches, au vu notamment de leurs ressources plus limitées et de leurs pratiques informelles. On peut également se questionner sur les actions socialement responsables que les dirigeants de PME pourraient mettre en place, sans même en avoir conscience. Notre intérêt s'est porté sur deux thèmes pouvant s'inscrire dans une démarche socialement responsable : le bien-être au travail et la gestion des risques y afférent. Pour ce faire, nous avons adressé une enquête à 1.000 dirigeants de PME françaises (ensemble des départements de la région Haut de France) afin de recueillir leurs perceptions sur ces deux thématiques et connaître les actions développées à ce sujet. Les dirigeants considèrent que le contexte de travail en PME favorise la proximité et le bien-être. Pour une très grande majorité d'entre eux (plus de 80%) le bien-être des collaborateurs constitue un objectif pour la direction de l'entreprise, qui repose principalement sur des pratiques RH favorisant la participation des salariés. L'amélioration des conditions de travail et la santé et sécurité au travail ne constituent pas des activités centrales pour les dirigeants interrogés. Par ailleurs, dans notre échantillon, le lien entre RSE et bien-être n'apparaît pas aussi évident que les travaux antérieurs laissent à penser. 67 % des dirigeants invoquent la responsabilité sociale pour atteindre l'objectif de bien-être. Les pratiques de gestion des risques sont essentiellement motivées par le respect du cadre réglementaire, sans nécessairement s'appuyer sur les outils pouvant structurer une démarche collective et partenariale d'évaluation et de traitement des risques, comme l'établissement du document unique de sécurité. Beaucoup des dirigeants interrogés estiment qu'il est nécessaire d'être vigilants sur les risques mais peu d'entre eux procède à l'évaluation formelle des risques sous prétexte de lourdeur administrative et peu mettent en place une démarche préventive. Il semble donc nécessaire que des organismes tels que les organisations consulaires les accompagnent dans l'appropriation de la démarche législative et dans la mise en œuvre des outils. Sachant que les résultats présentés dans cet article sont issus d'une première exploitation des réponses à notre enquête, nous sommes conscients que des approfondissements sont encore nécessaires pour mieux cerner la sensibilité des dirigeants de PME à l'égard du volet social de la RSE. Il s'agira par la suite de pouvoir croiser certaines de nos questions et établir des segmentations, notamment selon la taille des PME.

Références

- Alphonse-Tilloy I. et Scoyez S. (2013), «Risques psycho-sociaux du dirigeant et RSE ou le paradoxe de son introduction en PME », *Questions de management*, vol. 3, no 4, p. 35-43.
- Akeb H., Delchet-Cochet K. et Vo L. (2015), « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 2, p. 5 à 27.
- Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, 1(83), p.95-113
- Bauman-Pauly D., Wickert C. et Spence L. (2013), «Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters », *Journal of Business Ethics*, n° 115, 693-705.
- Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XIV, n° 33, pp.77-140.
- Berger-Douce S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management&Avenir*, février, 15, pp. 9-29.

- Bonneveux E. et Saulquin J.-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management&Avenir*, avril, 23, pp. 170-186.
- Brodhag C. (2011), Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME, Rapport de recherche, <http://www.brodhag.org>.
- Callot P. (2014), « La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE. Le cas de la viticulture », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°269-270, septembre-décembre, pp.129-137.
- Delobbe N., Van Tolhuysen L., Berck V., Wattiaux F. (2009), "Bien-être au travail et performance de l'organisation", Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, janvier, 58 p.
- Dériot G. (2010), « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action », *Rapport du sénat*.
- Des Rochers T. et Turcotte M.-F. (2012), « Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise », *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), pp. 22-45.
- El Abboubi M. et Cornet, A. (2011), « Les Enjeux de la Mobilisation des Parties Prenantes dans un Processus de Certification Sociale. Le Cas d'un Call Center », *Revue Internationale PME*, Vol. 24, n°1.
- Fassin Y., Van Rossen A. Buelens M. (2011), « Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, pp. 425-453.
- Forget V. (2011), « La RSE : une stratégie profitable pour les PME ? », *Symbiose*, n°1, AgroParisTech Alumni, mars, pp. 18-19.
- Fourcade C. et al. (2010), « De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales », *Management & Avenir*, vol. 10, n° 40, p. 141-157.
- Gendre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse de l'Université de Fribourg.
- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude La recherche action en question, paris AFCET, Collège de Systémique Ecole Centrale
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *Actes du 21ème Congrès de l'AGRH*, 28 p.
- Hatchuel A., Starkey K., Tempest S., Le Masson P. (2010), Strategy as innovative design : an emerging perspective, *Advances in Strategic Management*, vol. 27, p. 3-28.
- Imbs P. et Ramboarison Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management&Avenir*, 1(59), p.35-55
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.
- INSEE (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », INSEE Première, n°1421, novembre, 4 p.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P. and Amick B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 3, N° 4, 322-355.
- Labelle F., St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 17 p.
- Lepoutre J., Heene A., 2006, *Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review*, *Journal of Business Ethics*, pp. 257-273.
- Mayson S. et Barrett R. (2006), « The « Science » and « practice » of HRM in small firms », *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 447-455.
- Mhissen Mhedhebi I., Gherib J., Berger-Douce S. (2015), « Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME », *XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, 26 p.
- Murillo D. et Lozano J. (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 227-240.
- Oueghlissi R., (2013), « La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2013 », *Revue Française de Gestion*, n°236, pp. 163-180.
- Paradas A. (2012), « Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », in Courrent J.-M., *RSE et développement durable en PME*, Deboeck, p. 89-114.

- Paradas A. (2009), « Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises », *Management & Avenir*, n° 21, pp. 80-98.
- Paradas, A., (2008), Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, *Revue internationale PME*, 20(3-4), pp. 43-66.
- Paradas A., (2006), Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes, *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.
- Pezé S. (2010), « Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? », *21^{ème} Congrès AGRH*, Rennes/Saint-Malo.
- Popowska M. (2015), « csr and small business from the international and national perspective », *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, august.
- Quairel F., Auberger M.N. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111- 126
- Saulquin J.-Y. (2004), « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », *15ème Congrès de l'AGRH*, pp. 2477-2495
- Sotty P. (2014), « L'évaluation des risques professionnels. Un processus de construction des risques, de rationalisation de leur gestion et de régulation entre les acteurs », *Management et Avenir*, vol. 2, n° 8, p. 179 à 197.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua Biwole, V., (2007), Développement durable et PME. Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement, *Revue internationale PME*, 20(3-4), pp. 17-42.
- Torrès, O., (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *5ème Congrès International Francophone PME*, Lille.
- Wolff D., Bosia E. (2014), « RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique », *Gestion 2000*, 3(31), pp.33-49.
- Villette M.-A. eds. (2014), *Gérer les RH dans les PME*, Vuibert.