

Innovation et RSE dans les PME : premières analyses

François Deltour (IMT Atlantique, LEMNA)

Virginie Lethiais (IMT Atlantique, LEGO)

Lyés Mazari (IMT Atlantique)

Décembre 2020

Introduction

La montée progressive des préoccupations sociales et environnementales dans la société incite les entreprises de toutes tailles à se questionner et développer leur politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les PME n'échappent pas au risque de mauvaise réputation ou de détérioration de relations avec leurs parties prenantes que pourraient entraîner des pratiques non responsables. L'innovation apparaît comme une opportunité prometteuse grâce à laquelle les PME peuvent prendre en charge les exigences induites par la mise en œuvre de la RSE (Mathieu et Soparnot, 2007).

Plusieurs études empiriques ont mis en évidence le cercle vertueux qui lie la RSE et l'innovation (Bocquet et al, 2019). D'un côté, les entreprises qui innovent s'avèrent être plus dynamiques, ce qui facilite la mise en place de pratiques RSE (Temri et al, 2015). D'un autre côté, la politique RSE constitue un catalyseur d'innovation car elle donne l'opportunité de questionner les pratiques existantes (Broadstock et al, 2019).

L'état actuel des connaissances nous amène à formuler des questionnements visant à appréhender plus finement comment l'innovation et la RSE interagissent dans le contexte d'entreprises de petite ou de moyenne taille : la RSE est-elle prise en compte et intégrée dans les pratiques d'innovation des PME ? Existe-t-il des contextes et des pratiques d'innovation qui facilitent ou qui freinent l'intégration de la RSE dans la politique d'innovation des PME ? À ce titre, quel peut être le rôle du numérique ?

Ce travail¹ propose d'éclairer la manière dont les PME intègrent les enjeux de la RSE dans leurs stratégies d'innovation. D'abord, en étudiant comment chacun des volets de la RSE est pris en compte au niveau des différentes catégories d'innovation. Ensuite, en explorant les facteurs influençant (favorisant/limitant) cette prise en compte. À ce niveau, le rôle du numérique est particulièrement investigué.

¹ Cette recherche a été en partie réalisée grâce à un financement de l'Institut Carnot Telecom & Société numérique (projet NID PME, Numérique pour l'Innovation durable des PME).

Méthodologie

Nous avons opté pour une méthode d'investigation qualitative dite exploratoire basée sur l'étude de 10 PME bretonnes dont la taille varie de 14 à 250 salariés. Ces entreprises exercent leurs activités dans des secteurs très variés (industrie, logistique, conseil et services aux entreprises, activités informatiques). Il s'agit essentiellement d'une activité économique entre entreprises (B2B).

La collecte des données s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés entre janvier et avril 2020. Le principal objectif de ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, était de saisir si et comment les PME intègrent la RSE dans leurs pratiques d'innovation. Nous avons rencontré le dirigeant de la PME et/ou des cadres de direction, sélectionnés pour leur bonne connaissance de la politique d'innovation de l'entreprise et de ses pratiques en matière de RSE. Tous les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Lors de l'analyse, trois types d'innovation ont été distingués : (1) l'innovation de produit, qui correspond à la mise sur le marché des nouveaux produits ou services ; (2) l'innovation de procédé qui correspond à la mise en place de nouvelles méthodes de production et de distribution ; (3) l'innovation organisationnelle qui consiste en l'implémentation d'une nouvelle méthode d'organisation dans la gestion de l'entreprise.

L'analyse nous a également amenés à distinguer les trois volets de la RSE : (1) le volet environnemental qui fait référence aux mesures prises par une entreprise pour réduire son empreinte écologique (2) le volet social qui regroupe l'ensemble des actions RSE initiées en faveur des salariés ; (3) le volet sociétal qui désigne les efforts d'une entreprise pour asseoir des relations de qualité avec ses parties prenantes ainsi que son engagement en faveur de la société.

L'innovation, un enjeu de performance économique, mais pas seulement

Les 10 PME investiguées déclarent innover, mais le niveau et les modalités de leur innovation varient. Pour l'ensemble de ces PME, l'innovation s'inscrit dans une visée de performance économique : gains de productivité, amélioration du service au client, etc. Pour autant, la quasi-totalité des PME s'interroge sur les impacts de leurs innovations en matière de RSE : c'est systématiquement le cas lorsqu'il s'agit d'une innovation de procédé et c'est aussi le cas pour la majorité d'entre elles pour leurs innovations organisationnelles. En revanche, elles sont moins nombreuses à intégrer des critères RSE dans leurs innovations de produit. Nous détaillons ci-dessous les constats faits pour chaque type d'innovation.

La RSE principalement associée aux innovations de procédé

La prise en compte de la RSE dans les innovations de procédé porte en premier lieu sur la recherche de solutions pour réduire l'empreinte environnementale. À ce niveau, les efforts des PME sont multiples et concernent différentes étapes de leur chaîne de valeur : le choix de matières premières éco-responsables (par exemple des matières premières recyclées) ; le renouvellement des méthodes de production pour les rendre éco-efficientes (zéro papier ; suppression des déplacements inutiles ; système de production en circuit fermé limitant le rejet

de substances polluantes dans le milieu naturel ; optimisation des flux de communication ; optimisation électrique au sein des data centers ; méthodes de production moins consommatrices en consommables, etc.). Pour quelques PME la réduction de l'empreinte environnementale de leurs processus opérationnels passe également par le choix de packagings recyclables (PET) et le recyclage des déchets.

« Très franchement, c'est plutôt au niveau de nos process qu'on essaie d'intégrer la dimension environnement. Je prends un exemple, l'infusion traditionnelle se fait avec une bâche plastique [...]. Le fait de passer sur une bâche silicone qu'on va utiliser sur 200, 300, 500 pièces, clairement on fait l'économie de consommables » (PME spécialisée dans la fabrication et la transformation de pièces en composites).

Lors de la mise en place d'innovations, les PME s'interrogent aussi, mais dans une moindre mesure, sur les moyens d'intégrer dans leurs processus opérationnels des notions d'ergonomie et de qualité de vie au travail (QVT). Leurs initiatives dans ce domaine se déclinent en trois principaux axes : automatisation de certaines tâches pour réduire la pénibilité au travail ; aménagement des postes de travail pour plus d'ergonomie, notamment par l'investissement dans des équipements (tapis de souplesse, chaises ergonomiques...) ; adaptation et/ou évolution des processus opérationnels pour une meilleure santé au travail. Ainsi, auprès de deux PME investiguées, le passage d'une méthode de fabrication en moule ouvert à une méthode en moule fermé a permis de supprimer des solvants nocifs pour la santé des opérateurs.

« Un autre exemple, l'opérateur en question, il n'est plus dans une atmosphère, où il y a de la poussière puisque la poussière elle reste confinée dans la machine. Donc clairement on va dans le sens d'une meilleure qualité de vie au travail » (PME spécialisée dans la fabrication et la transformation de pièces en composites).

La RSE moins associée aux innovations organisationnelles et innovations de produit

Dans le cas des innovations organisationnelles, ce sont principalement les volets social et sociétal de la RSE qui sont pris en compte. Les pratiques de management des PME évoluent vers une meilleure prise en compte des attentes des salariés et leur implication dans les processus de prise de décision.

« La plus grande innovation qu'on a pu apporter ici, je dirais, c'est l'aspect managérial, organisationnel. Mais, au-delà de ça, c'est de changer la culture. Justement je parlais de la culture pyramidale : moi j'ai écrasé tout ça. Ce n'est pas parce qu'on est patron qu'on est le meilleur et qu'on sait tout. Mon innovation, ça a été libérer la parole » (PME imprimerie).

La prise en compte du volet sociétal de la RSE dans l'innovation organisationnelle se reflète, quant à elle, dans les relations qu'entretiennent les PME avec leurs parties prenantes : des contacts renforcés et une meilleure collaboration avec les parties prenantes, la sensibilisation des parties prenantes aux enjeux de la RSE, l'application de critères RSE dans la sélection

des partenaires commerciaux (fournisseurs et clients). Un des dirigeants rencontrés va même jusqu'à refuser de faire affaire avec des entreprises ne respectant pas les valeurs sociales de la RSE.

Enfin, l'innovation de produit est moins aisément rapprochée de la RSE : les PME relient peu leurs nouveaux produits ou services à des questions de RSE. Parmi les PME interrogées, nous avons pu identifier seulement trois innovations de produit ou service qui intègrent des enjeux de RSE. Il s'agit de : la mise sur le marché de produits bio ; le lancement d'un produit intégralement conçu avec du papier certifié PEFC ; le développement de solutions informatiques permettant aux entreprises clientes de réduire leur empreinte écologique (outils de visioconférence pour limiter les déplacements).

Les leviers à l'intégration de la RSE dans l'innovation

Le degré variable d'intégration de la RSE dans les politiques d'innovation des PME nous a amenés à essayer d'identifier les facteurs explicatifs de cette intégration. La sensibilité du dirigeant de la PME à la RSE est un premier levier qui ressort. Les conséquences économiques perçues de son engagement RSE constituent un second levier potentiel : la PME va étudier toute innovation en lien avec la RSE, dès lors que le potentiel de retombées positives sur le niveau d'activité est avéré. C'est le cas, par exemple, du développement des produits bio pour lesquels la demande croît fortement et qui constituent donc un nouveau marché sur lequel l'entreprise peut se positionner. Le rôle des clients comme moteur de la démarche RSE est confirmé dans le cas de certaines PME qui doivent répondre aux exigences de leurs prospects ou leurs donneurs d'ordre, notamment lorsque ceux-ci sont des clients importants.

« C'est le fait que nos clients nous challengent sur le sujet [...] Historiquement ça apparaissait très rarement dans les échanges. Là, depuis, on a répondu à pas mal d'appels d'offres ou des sollicitations clients où y avait clairement un pavé sur le sujet, en disant comment vous travaillez le sujet, qu'est-ce que vous pouvez faire... » (PME de service informatique).

Enfin, de la localisation de la PME découlent un contexte socio-économique et une culture régionale qui peuvent à leur tour influencer son comportement en matière de RSE. Ainsi, l'implantation en Bretagne a été identifiée par une des PME comme un moteur de la prise en compte de la dimension environnementale dans ses innovations. La ruralité a été également mise en avant comme un argument de proximité avec la nature et d'engagement plus fort dans le territoire (emploi local, tissu économique et social local...).

Les freins à l'intégration de la RSE dans l'innovation

Inversement, plusieurs freins ont été identifiés à l'intégration de la RSE dans l'innovation. Ces freins prennent, pour les PME, la forme de différentes contraintes. Nous en dénombrons trois.

Tout d'abord, les contraintes d'ordre économique sont prépondérantes. Par exemple, dans l'industrie, l'utilisation de matières premières de substitution plus responsables est limitée par leur prix élevé, comparé à celui des matières premières « conventionnelles ». De même, il ressort une certaine difficulté à rentabiliser les investissements en matière de RSE. Ainsi, les aspects RSE présents dans les appels d'offres sont parfois jugés comme des éléments d'affichage, au détriment des considérations financières qui restent finalement prépondérantes. Certaines PME considèrent que leurs clients ne sont pas prêts à payer plus cher pour des solutions ou des produits intégrant la RSE.

« C'est 20 à 30 % plus cher. Donc les gens, ils sont toujours pareils : ils sont toujours partants pour mettre du bio, et puis quand on commence à parler prix, ils disent "Non, finalement je vais prendre le Made In China". C'est une réalité, c'est que le nerf de la guerre reste économique quoiqu'il arrive » (PME de cosmétique).

Une seconde contrainte pour les PME est d'ordre technique. Il s'agit de l'incompatibilité de certaines matières premières alternatives avec les technologies utilisées par les PME. Cela limite le potentiel de ces PME à intégrer la RSE dans leurs processus opérationnels. Enfin, dans certains cas, la réglementation appliquée à l'activité de la PME peut freiner ses initiatives en matière d'innovation et de RSE : le cahier des charges réglementaire qui leur est imposé limite considérablement leur marge de manœuvre en matière d'innovation et de RSE.

« On ne peut pas dire : tiens, on va changer, c'est un matériau biodégradable, c'est super. Oui, mais sur le cahier des charges ce n'est pas ça qu'il faut comme matériau. Seulement le cahier des charges, c'est le Ministère de la Santé qui le définit. On est aussi assez contraint en termes d'innovation, parce qu'on est bloqué à ce niveau ministériel » (PME de matériel médical).

Quelle place pour le numérique ?

Le rôle des technologies numériques dans la prise en compte de la RSE dans l'innovation n'est pas d'emblée mis en avant par les dirigeants d'entreprises. Pour autant, ils évoquent de nombreux exemples impliquant l'appui d'outils numériques.

Le numérique aide en premier lieu à prendre en compte le volet environnemental de la RSE. Il joue un rôle de facilitateur pour documenter/quantifier les aspects RSE de l'innovation (moyen de monitoring). Il permet l'automatisation et l'optimisation des process venant renforcer les bénéfices environnementaux (économies d'énergie, de matières premières, etc.). Plusieurs PME mettent en avant la réduction de l'empreinte écologique de leurs innovations de procédé rendue possible par l'utilisation d'outils numériques : numérisation des processus métier (moins de papier) ; plateformes d'échanges sécurisés (réduisant le transfert de fichiers et la consommation en énergie) ; outils de travail à distance (Microsoft Teams, Skype, etc.) limitant les déplacements des collaborateurs. Pour y parvenir, une des PME a même expérimenté la technologie des hologrammes pour l'organisation de ses réunions à distance.

Toutefois, ce recours croissant aux outils numériques, conduit quelques dirigeants de PME à s'interroger sur leur bénéfice réel pour l'environnement, notamment les data centers et la numérisation qui génèrent plus de gaz à effet de serre que le papier.

L'effet du numérique sur la dimension sociale de l'innovation peut, selon les dirigeants interrogés, aussi bien être positif (meilleure implication des salariés et confort au travail grâce au numérique, automatisation de certaines tâches répétitives et/ou à risques) que négatif (perte de sens et détérioration de la qualité de vie au travail du fait du stress et de l'inconfort lié à l'utilisation du numérique). Les dirigeants craignent des incidences négatives auprès de leurs salariés âgés et peu initiés au numérique. Enfin, s'agissant de la dimension sociétale de l'innovation, le numérique permet la co-construction d'innovations avec les clients grâce aux outils de travail collaboratif.

Des premiers résultats à approfondir

Ces résultats préliminaires montrent la multitude des déclinaisons concrètes possibles au sein des PME, lorsqu'il s'agit de relier les thèmes de l'innovation et la RSE. Les résultats présentés, bien que riches en enseignements, restent à approfondir par des investigations complémentaires. Le projet NAIDE (« Le Numérique pour Accompagner l'Innovation Durable des Entreprises »), récemment financé par le Conseil Régional de Bretagne, s'est donné cet objectif.

Bibliographie

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs : Does diversity matter ? *Long Range Planning*, 52(6), 1-13.

Broadstock, D. C., Matousek, R., Meyer, M., & Tzeremes, N. G. (2019). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity ? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. *Journal of Business Research*, 1-12.

Mathieu, A., & Soparnot, R. (2007, June). L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation. In *XVIème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal (pp. 6-9).

Temri, L., Giordano, G., & Kessari, M. E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique. *Innovations*, (1), 115-139.