

## **La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME Grenobloises<sup>1</sup>**

Laura SABBADO DA ROSA :

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université Pierre Mendès France

[laura\\_sabbado@yahoo.com.br](mailto:laura_sabbado@yahoo.com.br)

Shana SABBADO FLORES :

Master Recherche en Géographie – Institut de Géosciences

Université Fédérale du Rio Grande do Sul – Brésil

[shanasabbado@yahoo.com.br](mailto:shanasabbado@yahoo.com.br)

### **Abstract**

The sustainability question is each time more a relevant point in local territory economic studies. It's mandatory to valorize the ethical questions of turning local development in sustainable development. In this context, companies social responsibility may be considered an application of the sustainable development concept and it's results are evaluated in the the social, environmental and economic areas. Small and Medium Enterprises (SME) have an important role in the Brazilian and French economy. In Europe, they represent 99% of the enterprises' number and are responsible for 60 to 70% of employees (OCDE, 2008). In Brazil, SME's represent 98,8% of the companies' total number (SEBRAE, 2008). An unlimited number of methodologies are used to apply the SR, however, they often too far from the SME reality. The goal of this research is to identify the hypothesis of constructing a SR models proper to the SME's studied in France. A study of the 3 SME's of metal-mechanical sector in Grenoble has been made, using like interviews guide the Ethos Indicators – Brazilian methodology to SR diagnostic. In the mainly results, is the suggestion of Ethos indicators applicability (with correct contextualization) and also the confirmation of proximity between the transversality of ethics and the enterprises actions of the Grenoble's SME's net seam to be real, and some factors represent an important role in the local sustainable development.

**Key words:** SME; SR; Cluster; Sustainability; Metal Mechanic

### **Résumé**

La problématique du développement durable est de plus en plus importante dans l'économie territoriale. Il est devenu impératif de valoriser les questions éthiques pour que le développement territorial devienne durable. Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises peut être considérée comme l'application du concept de développement durable par les entreprises et leurs résultats sont évalués en termes sociaux, environnementaux et économiques. Les PME ont une grande importance économique et sociale dans les économies brésilienne et française. En Europe, elles représentent 99% des entreprises et sont responsables de 60 à 70% des emplois (OCDE, 2008), au Brésil, les PME correspondent à 98,8% du total d'entreprises (SEBRAE, 2008). Maintes méthodologies sont utilisées dans l'application de la RSE, néanmoins elles sont souvent loin de la réalité des PME. Ce travail a pour objectif d'identifier des hypothèses de construction d'un modèle de RSE approprié aux PME étudiées en France. Nous présentons une étude auprès de 3 PME grenobloises de l'industrie mécanique. Notre guide d'entretien a emprunté les Indicateurs Ethos (méthodologie brésilienne de l'auto diagnostic de la RSE). Dans les principaux résultats, nous

---

<sup>1</sup> Avec la contribution du Professeur Michel LE BERRE – Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IAE-UPMF de Grenoble.

suggérons l'applicabilité des Indicateurs Ethos (avec une correction de contexte). La confirmation de proximité des PME grenobloises sur la question transverse de l'éthique semble réelle et certains facteurs ont un rôle considérable dans le développement durable local.

**Mots clés :** PME ; RSE ; District Industriel; Développement Durable ; Industrie Métallurgique

### **Resumo**

A problemática da sustentabilidade é cada vez mais importante nos estudos sobre economia do território. É imprescindível que as questões éticas sejam valorizadas para que o desenvolvimento de um território torne-se sustentável. Neste contexto, a responsabilidade social das empresas pode ser considerada como a aplicação do contexto do desenvolvimento sustentável pelas empresas e os seus resultados são avaliados em termos sociais, econômicos e ambientais. As PME têm uma grande importância econômica e social nas economias brasileira e francesa. Na Europa, elas representam 99% das empresas e são responsáveis por 60 a 70% dos empregos (OCDE, 2008), no Brasil, as PME correspondem a 98,9% do total de empresas (SEBRAE, 2008). Inúmeras metodologias são utilizadas na aplicação da RSE, entretanto, eles estão, muitas vezes, distantes da realidade das PME. Este trabalho tem por objetivo identificar hipóteses de construção de um modelo de RSE apropriado às PME estudadas na França. Fez-se um estudo com 3 PME da indústria metal-mecânica de Grenoble. O plano de pesquisa foi baseado nos critérios dos Indicadores Ethos (metodologia brasileira de auto diagnóstico da RSE). Nos resultados principais, sugeriu-se a aplicabilidade dos Indicadores Ethos (com adaptação de contexto). A confirmação de proximidade das PME do distrito industrial de Grenoble sobre a questão transversal da ética, parece ser real e alguns fatores representam um papel considerável no desenvolvimento sustentável local.

**Palavras chave:** PME ; RSE ; Distrito Industrial; Desenvolvimento Sustentável; Indústria Metal-mecânica

### **Introduction**

La problématique du développement durable devient de plus en plus importante lorsqu'on traite de l'économie territoriale. Or, l'efficacité économique envisagée par les systèmes locaux organisés en territoires ne garantit pas une efficacité environnementale. Il est devenu impératif de valoriser les questions éthiques pour que le développement territorial devienne durable.

Nous considérons que le développement territorialisé vise aussi à développer les dimensions sociales, culturelles, environnementales, politiques et institutionnelles qui sont à la base du bien-être d'une société (MAYRINK VEIGA, 2004). Ainsi, le temps est venu de remettre en valeur l'origine du mot éthique, ou *ethos*<sup>2</sup>, de savoir protéger l'endroit où nous vivons, notre communauté, notre planète, les individus et la nature.

L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise, que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays dits développés, comme dans les pays en développement. Son avantage résidera en l'instauration d'une meilleure « contextualisation » des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et une meilleure gouvernance

---

<sup>2</sup> Ethos est un mot grec qui signifie le caractère du point de vue moral.

d'entreprise. Chaque organisation peut adapter cette démarche à son rythme et selon sa culture.

Dans ce contexte, il faut aussi voir l'application des principes éthiques dans les entreprises, car elles sont des acteurs essentiels dans l'économie, avec des interfaces d'action avec les collaborateurs, les autres entreprises (concept de chaîne logistique), la communauté locale, l'environnement et le gouvernement. Donc, le rôle des entreprises dans le développement dépasse la seule vision économique qui doit être élargie de façon à considérer les besoins de toute la société et la responsabilité des entreprises dans ce processus.

Ceci dit, nous soulignons l'importance du choix de notre thématique : la RSE dans les PME. Dans la première partie de notre étude, nous présentons la conceptualisation de la RSE, ses origines et le rôle des entreprises dans les questions éthiques (concernant l'environnement, les employés et les collectivités locales) des sociétés. Nous y exposons aussi la description de nos unités d'analyse, les PME territorialisées et le système de valeurs locales liées à la RSE. La deuxième partie porte sur les pratiques responsables de trois PME dans la région de Grenoble. Ainsi, notre recherche de terrain utilise les critères que l'Institut Ethos (brésilien) a développés pour les PME. Finalement, nous exposerons nos résultats et suggestions essaient d'explorer la vraie applicabilité d'un modèle qui se soucie des aspects éthiques et adapté à la réalité vécue par ces entreprises.

## **1. La PME et son territoire**

### **1.1. La RSE : l'émergence d'une gestion éthique des entreprises**

Historiquement, la littérature considère que le développement durable est situé entre l'intersection de trois sphères : économique, sociale et environnementale (figure 1). En effet, le développement durable est supposé former un cercle vertueux parmi le respect des ressources et des écosystèmes, et garantit l'efficacité économique sans négliger les finalités sociales. Cette approche est critiquée par MANCEBO (2006) car elle est issue du point de vue des pays développés. Il ajoute que c'est « une supercherie intellectuelle, une idée inapplicable » (MANCEBO, 2006, p. 81). Maintes fois, ces normes et formalisations ne sont pas compatibles avec la situation économique des autres pays.

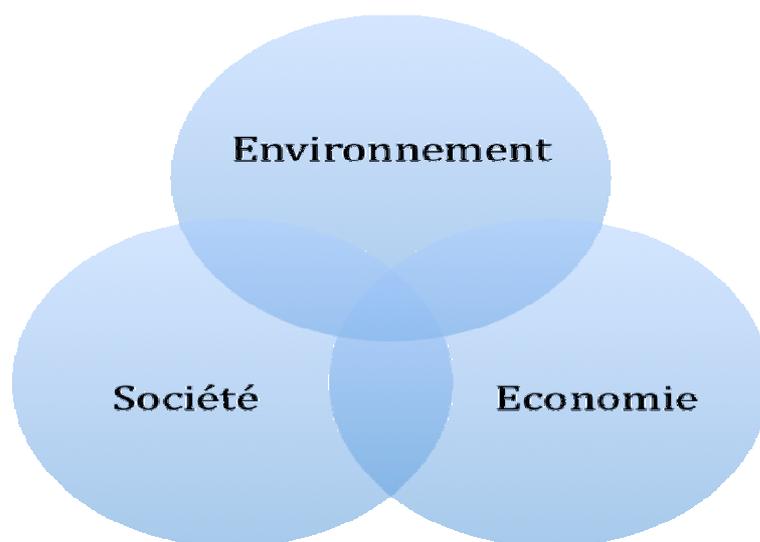


Fig. 1 Les trois sphères du développement durable

L'expression « responsabilité sociale des entreprises » est bien souvent associée à celle de « développement durable ». Le développement durable est un concept macro qui a donné naissance au concept de RSE. En d'autres termes, la RSE est tout simplement l'application du développement durable dans les entreprises.

La RSE n'est pas un phénomène nouveau et peut être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales chrétiennes depuis le Moyen Age, et héritée ainsi d'une réception positive, ce qui expliquerait les nombreux efforts déployés par les entreprises pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories de ressources humaines. La charité ostentatoire constitue pourtant une contradiction à la vertu de charité. Les actes de la RSE seraient alors en fait plus proches de la protection (des animaux, des plantes tout comme des personnes au regard des liens tressés avec les ONG) et de la philanthropie. D'autres auteurs<sup>3</sup>, estiment que la RSE remonte au paternalisme des entreprises européennes du 19<sup>ème</sup> siècle. A cette époque le rôle de l'Etat était réduit et c'était souvent le droit du propriétaire qui l'emportait sur celui du travailleur (PEETERS, 2001). A la pression des organisations de travailleurs, les Etats européens se sont développés socialement. Dans les années 60 et 70, le concept de la RSE se développe dans des études universitaires (surtout aux Etats-Unis), allant des relations de travail à la politique des prix ou encore aux intérêts de la communauté locale. (PEETERS, 2001)

Actuellement, nous sommes dans un contexte de révolutions; la révolution technologique permet les communications malgré les distances géographiques, la révolution éducative (plus de personnes ont accès à l'éducation), la révolution civique dans laquelle la société organisée en associations entreprend des actions de préservation de l'environnement et défend les droits des minorités et des pays du Sud. Ce scénario est à l'origine du mouvement de la RSE comme nous le connaissons aujourd'hui.

Aujourd'hui, la RSE peut être considérée comme une conséquence du concept de développement durable dans ce qui touche l'action des entreprises. Selon le rapport "*Our Common Future*", développé par la Commission Mondiale de Développement et Environnement des Nations Unies, en 1987, "l'activité économique, l'environnement et le bien être de la société fondent la base de l'idée de développement durable" (ECONOMIA NET, p.1). Dans ce sens, la RSE fait appel au *triple bottom line* (*People, Planet, Profit*), c'est-à-dire que les résultats de l'entreprise sont qualifiés en termes sociaux, environnementaux et économiques. Ces éléments sont publiés dans des rapports des entreprises engagées dans le développement durable (PESQUEUX, 2006). Aussi JONES (1996) soutient que la RSE implique deux approches : éthique et instrumentale. D'une part, les arguments éthiques font référence aux principes religieux et aux normes sociales, en d'autres termes, les gens devraient agir d'une façon moralement correcte, même si ce n'est pas productif pour l'entreprise. D'autre part, l'approche instrumentale considère qu'il existe une relation positive entre le comportement socialement responsable et la performance économique. Pour l'instant, il n'existe pas de vrai consensus sur le concept de RSE. Nous pouvons considérer que la RSE "est liée à des attentes économiques, légales, éthiques et sociales auxquelles la société espère voir les entreprises correspondre dans une période de temps déterminée" (CARROL, 1979 in DONAIRE, 1999, p.22). Ainsi, le concept peut-il changer et s'adapter à des caractéristiques spécifiques de la région/pays ou même de l'époque dans lequel il est considéré. Cette perspective est soulignée dans le travail développé par PESQUEUX (2006) qui montre les différences entre la vision Américaine et Européenne de la RSE.

---

<sup>3</sup> Dans Groupe ONE, Guide de l'entreprise responsable, Douze fiches didactiques pour appliquer le développement durable en entreprise (2003).

Perspective Américaine	Perspective Européenne
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la « philosophie » managériale ou regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs
Demande « extrême » ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux
Importance accordée au <i>training</i> formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la <i>common law</i> où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
Importance des lois sur la corruption	Aspect volontaire (et non légal)
Les codes d'éthique sont des quasi lois	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire
<i>Federal Sentencing Guidelines</i>	Partenariat employeurs/employés (dont les syndicats)
Cours d'éthique des affaires dans les cursus de management	Cours sur les implications économiques de la vie des affaires, compte tenu des perspectives éthiques.

Source : PESQUEUX (2006)

La comparaison entre les deux manières de voir la question de la RSE montre d'un coté une perspective plus centrée sur les codes et les normes et de l'autre coté basée sur les valeurs des organisations, qui sont connues et pratiquées, mais sans un caractère de sanction. D'après l'auteur, la différenciation entre ces deux modèles de RSE se justifie par l'hétérogénéité culturelle. Tandis que le modèle anglo-saxon repose sur des valeurs morales, codes et lois, en France, par exemple, l'entreprise n'a pas de légitimité à s'instaurer comme autorité morale, la transparence au travers des chiffres n'est pas considérée comme pouvant être authentique et la publicité faite autour des « bonnes pratiques<sup>4</sup> » peut être péjorative. Pourtant, nous avons choisi d'utiliser le concept de RSE présentée par l'Institut Ethos au Brésil. Ceci permet d'avoir un troisième point de vue sur les concepts de RSE américaine et européenne. On doit donc analyser l'entreprise comme un agent actif pour l'implémentation du développement durable. Le concept qui sera utilisé dans notre travail est présenté ci-dessous:

La RSE est la méthode de gestion définie par les liens éthiques et transparents de l'entreprise avec tous les publics. Avec eux elle noue des rapports. Elle établit des objectifs managériaux compatibles avec le développement durable de la société, tout en préservant les ressources environnementales et culturelles pour les prochaines générations, en respectant la diversité et en favorisant la réduction des inégalités sociales (INSTITUTO ETHOS, 2008). Dans cette approche, le système de gestion de l'entreprise porte une « responsabilité étendue », qui va au delà du contrôle des activités en interne. Il est important, en ce qui concerne les décisions et les activités, de considérer des facteurs tels que : (1) les valeurs, la transparence et la gouvernance; (2) le public interne ; (3) l'environnement ; (4) les fournisseurs ; (5) les consommateurs et les clients ; (6) la communauté/collectivité locale ; (7) le gouvernement et la société.

<sup>4</sup> Best practices.

Les critères considérés dans la méthode de l'Institut Ethos nous ont permis aussi d'évaluer les pratiques de RSE dans les PME. Les 7 grandes thématiques peuvent être adaptées à la réalité organisationnelle des entreprises de petite taille et peuvent ainsi aider à réfléchir à un modèle qui concilie le développement économique et les questions éthiques envers les collectivités locales et l'environnement. Dans ce sens, MANCEBO (2006) affirme que le développement durable ne peut se déployer que dans les territoires et par des territoires. De ce point de vue, nous considérons que le champ d'action principal pour les pratiques de RSE se concentre dans les collectivités locales, dans les pôles territoriaux, surtout quand il s'agit de PME.

## **1.2. Le territoire et la RSE**

La question de l'éthique entre dans les pôles territoriaux. Par exemple, SUCHMAN (1995) confirme cette idée quand il définit la légitimité des pôles comme un « système construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Il ajoute que cette légitimité est à la fois pragmatique, c'est-à-dire légitime lorsqu'elle répond aux intérêts des acteurs économiques et à la fois morale car elle reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Dans cette perspective, nous allons considérer dans ce travail que le développement économique territorial (intérêts des acteurs) engage aussi des valeurs morales et éthiques prises en compte dans les études de la RSE. Il devient synonyme de mécanisme de conversion des valeurs pour les actions. Le maintien de ce système est un facteur subjectif essentiel pour la construction de la différenciation compétitive des régions.

### Définition et caractéristiques des PME :

D'une part, les PME ont une grande importance économique dans les économies brésilienne et française : création d'emplois, croissance économique régionale, mouvements de downsizing, sous-traitance et innovation d'un avantage compétitif. D'autre part, les PME, opérant dans une structuration plus flexible des activités, présentent une tendance créative qui les fait avancer.

Le rôle des PME dans les économies est connu et ne génère pas de doutes : elles contribuent à la croissance économique, à la cohésion sociale et à la génération de nouveaux emplois. En Europe, par exemple, elles représentent 99% des entreprises et sont responsables de 60 à 70% des emplois (OCDE, 2007). Au Brésil, les PME ont une représentativité importante dans le scénario économique puisqu'elles correspondent à 98,8% du total d'entreprises dans le pays (SEBRAE<sup>5</sup>, 2008) et assurent un rôle innovateur de ces organisations dans le développement économique.

La définition de la PME varie beaucoup selon le critère adopté dans chaque pays, les critères les plus utilisés pour la définir sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Le premier critère étant plus utilisé à des fins statistiques. Ces critères varient beaucoup selon le contexte où ils sont appliqués. Le tableau des définitions de PME en France et au Brésil permet leur comparaison.

---

<sup>5</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**Tableau 1 : Définition de PME <sup>6</sup> : France et Brésil**

Typologie	France	Brésil	
	Nombre d'employés	Nombre d'employés	
		Secteur commercial	Secteur industriel
Micro entreprise	De 1 à 9	De 1 à 9	De 1 à 19
Petite entreprise	De 10 à 49	De 10 à 49	De 20 à 99
Moyenne entreprise	De 50 à 249	De 50 à 99	De 100 à 499
Grande entreprise	Plus de 250	Plus de 100	Plus de 500

Source: OCDE<sup>7</sup> (2008) et SEBRAE (2008)

Les PME ici définies englobent d'autres spécificités que la taille et le nombre d'employés. Généralement, elles sont organisées en réseaux et ont des liens importants avec la communauté dans laquelle elles sont insérées. Elles sont impliquées dans un système de valeurs propre à leur territoire qui les engage à adopter des pratiques de RSE.

### 1.3. L'enjeu de la RSE dans les PME

L'internalisation du concept de développement durable implique des modifications dans les systèmes de management et de prise de décision (DONAIRE, 1999). L'existence d'une méthode de gestion qui favorise les pratiques responsables permet l'incorporation du concept dans leurs décisions quotidiennes. Dans cette voie, maintes méthodologies ont été développées envisageant la redéfinition de principes et de valeurs afin d'adopter des variables faisant référence au développement durable. Ces méthodologies peuvent apparaître sous la forme de codes de bonne conduite, de procédures organisationnelles, de modèles à être poursuivis, ou encore des initiatives volontaires de tiers (GRI, 2008).

D'après SAINCY (2004), la RSE est, en général, développée pour les grandes entreprises et touche peu les PME. Nous pouvons considérer que cela est dû à la plus grande visibilité des grandes entreprises (qui implique une pression plus importante des parties prenantes), ou bien à une organisation plus complexe et à la formalisation des systèmes de gestion, (sans oublier une plus grande disponibilité des ressources). Selon l'auteur, il existe deux voies d'entrée dans la RSE pour les PME : soit sous la pression d'autres acteurs ; soit par des voies spécifiques, qui leur soient propres. La première se réfère à la relation de sous-traitance dans laquelle des clauses sociales peuvent être exigées lors des négociations, ou bien des stratégies d'alignement des pratiques dans les chaînes logistiques – par exemple, une grande entreprise est client et a besoin que toute la chaîne utilise des pratiques de RSE pour valider ses processus de certification (FLORES, 2004). Les voies spécifiques, selon l'auteur, ne peuvent se développer qu'à travers des subventions et la prise en compte des réseaux dans lesquels sont insérées les PME.

Dans les années 90, la RSE a commencé à intégrer de plus en plus l'aspect normatif avec une plus grande participation des auteurs académiques qui étudient le rôle de l'éthique dans les affaires commerciales (ASHLEY et al, 2005). A titre d'exemple, nous présentons ci-dessous des méthodologies de RSE utilisées actuellement au niveau mondial :

<sup>6</sup> Le principal critère de définition des PME est le nombre d'employés. Cette définition était établie à des fins statistiques (OCDE, 2007).

<sup>7</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

✓ ISO9000 : méthodologie qui propose l'implémentation d'un système de gestion de qualité. Il consiste à répondre aux exigences de qualité de la part des clients dans un système d'amélioration continue (ISO, 2008).

✓ ISO14000 : certification de l' *Organization for Standardization*, principale norme de gestion environnemental actuelle (CAMPOS, 2002).

✓ OHSAS18001 : *Occupational Health and Safety Assessment Series*, certification qui garantit un compromis entre la réduction des risques et l'amélioration continue de la performance par rapport à la santé et sécurité des employés (BS8800 OHSAS, 2008).

✓ SA8000 : *Social Accountability 8000* (SA 8000). Elle est basée sur les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et sur la Déclaration des Nations Unies sur les Droits des Enfants.

✓ AA1000 : le modèle *Accountability 1000* a été présenté en novembre 1999 sur la gestion de la communication de la RSE. Il est centré sur la transparence des informations, de la gestion et de la gouvernance.

✓ *Global Reporting Initiative* : une organisation *multi-stakeholder* a pour mission d'aider les entreprises à définir, mesurer leur contribution à la RSE. L'objectif principal est de créer des modèles / des indicateurs communs permettant la comparaison de la performance de RSE selon les entreprises et selon les contextes.

Dans le cas des PME, l'application directe de ces méthodologies s'avère plutôt inadaptée. D'un côté, il y a traditionnellement des difficultés de la part des PME à formaliser leurs systèmes de gestion. Aussi, la plupart des méthodologies ont été développées pour être appliquées dans des entreprises de grande taille, de façon à garantir aux parties prenantes une certaine « éthique » dans ses activités. De l'autre côté, la PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais comme une entreprise qui a des particularités (TORRES, 1998). En effet, ces méthodologies de RSE peuvent présenter des critères qui ne sont pas toujours appropriés, ou qui ne touchent pas complètement la réalité de ce type d'organisation.

Par contre, le manque d'applicabilité de ces méthodes mondialisées ne nous empêche pas d'utiliser ces méthodologies comme guides ou paramètres afin d'évaluer la gestion de la RSE dans les PME, ou de chercher d'autres alternatives pour l'application des bases de la RSE dans ces entreprises (ici nous utiliserons les Indicateurs Ethos). Si on considère que fondamentalement la RSE fait référence à des valeurs telles que l'éthique vis à vis de la société, de l'environnement, des collectivités locales, etc., il devient plus facile d'interpréter la gestion responsable et d'adapter une application aux PME.

D'après ASHLEY et al (2005), trois facteurs de la RSE constitueraient des opportunités pour les activités des entreprises, en général, et aussi pour les PME : la conscientisation des questions culturelles et environnementales, l'anticipation des réglementations restrictives à l'action entrepreneuriale par les gouvernements et la différenciation des activités et des produits par rapport à ceux des compétiteurs moins responsables socialement.

Cela dit, nous pouvons nous demander **quel est le modèle de RSE le plus approprié aux spécificités des PME étudiées en France ?**

Cette interrogation peut être déclinée en plusieurs questions supplémentaires: le modèle développé par l'Institut ETHOS est-il entièrement adapté aux PME ? Quelles sont les réelles pratiques de RSE dans les PME ? Les PME pourraient-elles trouver des opportunités de développement de ses compétences générées par la RSE ?

## **2. L'application du modèle brésilien Ethos à des PME françaises**

Nous avons vu que le modèle Ethos entraîne une forte implication des PME dans le territoire. Qu'en est-il en France ?

### **2.1. L'étude des PME dans le territoire grenoblois**

L'étude en question est de nature exploratoire, c'est-à-dire, caractérisée par sa flexibilité et applicable quand l'objectif est la découverte de nouvelles relations et/ou hypothèses pouvant expliquer un phénomène (DINATO, 1999). L'association de la recherche exploratoire avec la méthodologie d'étude de cas est marquée par une moindre amplitude du fait du nombre réduit d'éléments. Cependant, les études gagnent en profondeur.

Nous allons ici expliciter l'approche et la méthode de collecte des données que nous avons choisies pour mener notre enquête de terrain. D'après MARCHESNAY (1993), la recherche de terrain auprès de firmes de taille réduite permet de rendre visible à l'observateur ce qui dans les organisations de grande dimension est caché, difficile à appliquer et à interpréter.

Par ailleurs, la PME constitue un champ d'investigation propice pour mener une enquête plus exhaustive car le personnel n'est pas nombreux et l'on peut facilement les contacter. Ce n'est pas le cas lorsqu'on travaille avec les grandes entreprises, où l'on est obligé d'avoir un échantillon représentatif de l'effectif total (TORRES, 1998).

Enquêter auprès des PME représente ainsi un 'gain de temps' (TORRES, 1998), car sa structure réduite autorise des contacts directs de proximité avec les interviewés. De plus, le dirigeant étant proche de ses employés, il peut indiquer ceux qui sont plus aptes à fournir des informations pertinentes.

Le guide d'entretien utilisé dans ce travail est basé sur le questionnaire des Indicateurs Ethos. L'Institut Ethos est une ONG brésilienne relativement jeune – créée en 1998 – qui a pour mission d'aider à la construction d'une société dont le concept de développement durable est appliqué à travers la mobilisation des entreprises. Les indicateurs Ethos ont été créés en 2001, avec l'objectif de mettre à disposition des entreprises un outil permettant de faire un diagnostic de leurs actions liés à la RSE. Ce questionnaire est disponible sur internet. Les entreprises peuvent, elles mêmes, s'enregistrer et répondre aux questions gratuitement. Les résultats sont confidentiels, mais les entreprises ayant les meilleures évaluations sont invitées à s'identifier et à intégrer le groupe des entreprises aux « bonnes pratiques ». D'ailleurs, il est possible d'utiliser cet outil dans la gestion car il présente des paramètres qui permettent aux entreprises de comparer leur performance selon les « bonnes pratiques ».

A partir de 2003 l'Institut a développé des Indicateurs Sectoriels. En 2007, en partenariat avec le SEBRAE, l'Institut a développé un questionnaire adapté aux spécificités des PME. Il a formé la base des entretiens de notre travail. Ce questionnaire est quantitatif et général. Il se permet de faire des comparaisons entre les entreprises participantes. Le questionnaire est partagé en 7 thèmes avec 36 indicateurs. Chaque indicateur a, d'abord, une question générale ; et après il est sous divisé en questions binaires. Le résultat de la recherche du partenariat Ethos-Sebrae publié en 2006 a servi de base de comparaison avec les résultats des PME françaises.

Les Indicateurs Ethos ont plutôt la forme de questions fermées. Pour ce travail, nous avons choisi de la changer et de travailler avec les mêmes questions, mais en les transformant en questions ouvertes. Ce changement a été nécessaire car cette dernière alternative est plus indiquée pour les enquêtes de nature exploratoire.

## 2.2. Les entreprises

Dans la ville de Grenoble nous avons choisi trois PME appartenant au secteur de la métallurgie. Ce choix se justifie par deux raisons. En premier lieu, nous avons considéré la nature de ce métier qui permet d'identifier plus facilement les impacts environnementaux et les politiques de qualité et sécurité du travail. En deuxième lieu, l'agglomération grenobloise, notre terrain d'analyse, est reconnue pour son district industriel ce qui nous met face à une logique de territoire et de développement local.

Nos données d'analyse ont été recueillies lors des entretiens semi directifs réalisés auprès de deux dirigeants et un responsable de production. Leur discours a mis en valeur la vraie applicabilité de la RSE dans ces PME/PMI.

La comparaison avec des résultats obtenus par une institution issue d'un autre pays, peut souligner le développement des compétences territoriales et aussi l'aspect culturel très marqué dans les spécificités des PME.

*Encadré : La tradition locale dans la transformation du métal.*

*La région du Dauphiné a une tradition dans l'industrie métallurgique en France depuis l'époque du roi Louis XIV. Avec le développement de l'industrie de l'énergie hydroélectrique, la fabrication du métal s'est spécialisée dans la métallurgie fine. Le marché pour ce type de produit est très large du fait de ses qualités (résistance).*

*Longtemps, la technique de compression du métal à l'état de poudre, son placement dans des moules et l'application de hautes températures ont été la spécialité de la ville de Grenoble. Louis Néel<sup>8</sup> était un des scientifiques responsables du déploiement de cette technique.*

Ci-dessous nous présentons les PME et les réponses des participants de notre enquête (le dirigeant – A et B - et le responsable de production – C).

### PME A

Créée en 1960, à Fontaine, cette PME a été rachetée par un groupe français. La vocation généraliste de cette entreprise complète l'offre de sa maison mère, spécialiste du polyuréthane à chaud.

Aujourd'hui elle compte 13 salariés qui travaillent dans l'assemblage de 4 catégories de machines pour la coulée de matériaux dérivés des polymères : (1) des mousses souples ou rigides ; (2) des résines (composants électriques, détecteurs, cartes électroniques, transformateurs) ; (3) des pièces d'intérieur automobile, des capotages de micro ordinateurs ; (4) des pièces mécaniques diverses, des cylindres.

L'entreprise se situe dans une phase initiale et un peu tâtonnante en ce qui concerne les pratiques de RSE. Les quelques difficultés rencontrées sont dues à son secteur d'activité et aux coûts d'implémentation. Malgré cela, elle s'est montrée ouverte aux concepts explicités par la méthodologie de l'Institut Ethos.

### PME B

La deuxième entreprise est localisée à Grenoble et compte 11 personnes. Son activité consiste en la fabrication de pièces de fonderie, la prise en charge de traitement thermique (métaux), et les alliages en carbure de tungstène<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Prix Nobel en physique en 1970.

Elle est très semblable à la PME A dans les résultats obtenus. Les coûts étant une des plus grandes barrières à la formalisation des pratiques responsables. Pourtant, la question éthique a été très importante dans le discours de son dirigeant, surtout liée aux rapports de confiance avec les parties prenantes.

## **PME C**

L'entreprise C a été créée il y a 40 ans. En 1983, elle a été rachetée par un grand groupe étranger du secteur métallurgique. Actuellement, cette PME compte 35 salariés qui travaillent dans la transformation de poudres de carbure de cobalt et de tungstène.

Fortement liée à son siège en Norvège, sa structuration est comparable à celle des grandes entreprises, malgré sa petite taille. De ce fait, les pratiques de RSE sont assez formalisées en comparaison avec les PME A et B.

### **2.3. Le résultat comparatif : Les Indicateurs Ethos aux entreprises**

Notre intention est d'explicitier les différences de culture et de valeurs sur un territoire donné. Ici nous ferons une analyse des critères Ethos auprès des PME grenobloises. Le tableau 2 expose les critères de la méthodologie Ethos appliqués aux 3 PME étudiées en France et une analyse des résultats de l'Institut Ethos dans les PME brésiliennes.

### **2.4. Discussion des résultats**

L'ensemble de ces réponses montre une préoccupation dans le suivi de la loi/normatives/conventions au niveau européen. Ceci indique que les actions menées par les 3 PME sont plus réactives que proactives.

Une autre remarque concerne le manque de formalisation dans les procédures adoptées. Cela ne signifie pas l'absence d'éthique dans le comportement de l'entreprise, mais seulement que cette question est vue de manière plus subjective qu'elle ne l'est dans les grandes entreprises.

Notre étude a relevé des différences notables parmi les pratiques socialement responsables adoptées. La PME C se distingue beaucoup des deux autres (A et B), car elle a démontré avoir investi considérablement dans les actions de RSE. Cela peut s'expliquer par l'influence culturelle de sa maison mère issue de l'Europe du Nord<sup>10</sup>. Par ailleurs, l'entreprise, faisant partie d'un grand groupe international, a tendance à reproduire le système de gestion international plus formalisé afin de répondre aux exigences de son siège à l'étranger.

Les 7 thématiques ont souligné la présence d'un certain comportement éthique dans chacune des entreprises. Pourtant, les critères les plus marqués concernaient les clients et le public interne, suivi des questions éthiques (valeurs, transparence et gouvernance) et des aspects environnementaux. La question éthique est très régulièrement citée et caractérise plutôt un comportement transverse à la RSE. Ce critère est apparu dans les 3 entreprises et a été rappelé même dans les thématiques qui traitent d'autres critères. Nous pouvons citer ici le cas des principes moraux dans les relations commerciales, mentionnés par nos participants.

---

<sup>9</sup> Le carbure de tungstène et la combinaison du cobalt et le carbone, forment des carbures complexes ayant une dureté très élevée.

<sup>10</sup> Les pays de l'Europe du Nord sont reconnus pour leur égalité sociale et leur protection de l'environnement.

**Tableau 2 : Analyse comparative des critères ETHOS et les PME en France et au Brésil**

Critères ETHOS	Données recueillies auprès des PME grenobloises	Evaluation comparative (culture/territoire)
Valeurs, transparence et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de pratiques transmises de façon subjective, à travers de l'exemple. (A, B)</li> <li>- Formalisation par écrit difficile. (A, B)</li> <li>- Transparence dans la comptabilité (A, B et C)</li> </ul>	Comportement éthique, mais le Bilan Social est encore méconnu par les PME.
Public Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil réactif aux exigences légales (A et B) x profil proactif (C)</li> <li>- Intégration des handicapés difficile (A, B et C)</li> <li>- Encouragement aux formations (A, B et C)</li> </ul>	La syndicalisation <sup>11</sup> des salariés dans les PME françaises est négligeable (effectif minimum <sup>12</sup> ). Au Brésil, la loi est distincte car tous les salariés ont le droit de choisir son syndicat selon leur métier.
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des déchets / recyclage (A, B et C)</li> <li>- Responsabilité par rapport aux produits dangereux pour la santé (B et C)</li> </ul>	Les PME ont des pratiques très responsables et un suivi de la loi européenne. Au Brésil la loi est très stricte, mais les audits sont moins fréquents.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection par critères essentiellement économiques. (A, B et C)</li> <li>- Partenariat avec d'autres PME régionales (A et B)</li> </ul>	Les Indicateurs Ethos n'étaient pas en accord avec les pratiques des PME. Le rapport des PME brésiliennes indique la même difficulté.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions formalisées (C) et peu formalisées par rapport à satisfaction des clients (A et B)</li> <li>- Disponibilité des informations sur l'utilisation correcte et les risques des produits (B et C)</li> </ul>	La loi européenne étant très stricte pour les industries à risque, permet d'avoir une bonne évaluation des critères d'information de produits, malgré le caractère informel des rapports avec les clients (connaître leurs opinions). Les PME brésiliennes démontrent suivre la même voie.
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions réactives. (A, B et C)</li> <li>- Absence d'un processus de gestion. (A, B et C)</li> </ul>	Les PME analysées en France et au Brésil semblent ne pas être très actives dans cet aspect.
Gouvernement/Société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau d'entreprises (A et B)</li> </ul>	Les entreprises ont reconnu ce critère comme important, même s'il n'y a pas une application effective dans les PME (France et Brésil)

<sup>11</sup> En France le taux de syndicalisation est l'un des plus faibles en Europe (10% des salariés).

<sup>12</sup> 50 salariés.

Individuellement, les entreprises A et B sont encore dans une étape initiale, ayant des pratiques plus réactives et peu formalisées. Néanmoins, cela ne signifie pas que leurs postures sont moins importantes pour la société, mais seulement que le manque de formalisation peut être une barrière dans la continuité de ce processus et de l'évaluation des actions responsables.

Dans ce sens, nous avons perçu que la formalisation des systèmes amène au développement des compétences et à un accroissement du différentiel compétitif. La PME C correspond davantage à ces démarches avec la formalisation des systèmes de gestion, comme par exemple l'évaluation des impacts sur l'environnement et un suivi de la satisfaction des clients. Il est clair que ces pratiques ont un coût pour l'entreprise, mais cela ne réduit pas son caractère compétitif, vu que cette PME est en train d'élargir sa capacité productive pour répondre à la croissance de la demande des produits.

Au Brésil<sup>13</sup>, par exemple, les entreprises évaluées par les indicateurs Ethos ont un niveau de RSE comparable à celui des grandes entreprises. Il nous semble net que celles qui ont répondu au questionnaire Ethos (volontairement) ont déjà des connaissances sur le thème. Cependant, si on considère leur taille réduite et la facilité de communication chez les PME, la RSE peut être perçue comme une opportunité au développement de leurs compétences et un atout compétitif. Nous rappelons ici le cas du recyclage de déchets.

Quelques points traités dans notre enquête s'avèrent de difficile application : la RSE et les fournisseurs ainsi que les critères relatifs au gouvernement et la société. Le premier se justifie par les contraintes de coût, de qualité et de délai. Dans les évaluations brésiliennes, cet aspect est peu adopté dans la gestion des PME. Toutefois, la relation avec les fournisseurs locaux constitue un lien important qui permet de développer l'économie territoriale. Le dernier critère (gouvernement et société) confirme que les PME restent encore un peu « figées dans leurs activités ». Finalement, les questions proposées aux PME brésiliennes relatives à la participation dans des campagnes électorales et au suivi de l'administration publique se sont relevées inadéquates dans le contexte français.

Malgré le fait que les grandes entreprises ont plus de pouvoir pour investir dans le développement, les PME ont un rôle notable dans le milieu local. Ces interactions ont été démontrées dans les réponses de nos interviewés : voire le cas des voisins de l'entreprise C et le district industriel de Grenoble (pour les PME A et B). Ceci nous rappelle l'argument de SCHUMAN (1995) qui définit la légitimité des pôles comme un système de normes, valeurs et croyances qui servent à la fois aux intérêts des acteurs économiques et à une demande morale.

La discussion autour des résultats recueillis dans les PME localisées dans le district industriel de Grenoble amène à une nouvelle interprétation des questionnements posés auprès de ces entreprises. Il est évident que nous nous attendions déjà à ce que toutes les questions ne soient pas interprétées de la même manière qu'au Brésil. Les différences culturelles et règlementaires ont joué un rôle important dans notre analyse comparative, soulignant encore l'écart entre les deux pays. Cet aspect évoque le concept de RSE d'après CARROL (1979), liée à des attentes économiques, légales, éthiques et sociales dans une période de temps déterminée.

Notre guide s'est montré utile suite aux modifications que nous avons apportées, l'adaptant ainsi au contexte du territoire étudié. Il peut valider des critères plus précis et intéressants pour les PME. Ce changement pourrait élargir l'applicabilité des critères développés par l'Institut Ethos et le SEBRAE au Brésil.

---

<sup>13</sup> A titre de comparaison entre les résultats de cette enquête en France et au Brésil, nous avons utilisé le rapport 2006 de la recherche menée par l'Institut Ethos et Sebrae. Disponible sur [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Néanmoins, nous n'avons pas l'intention de faire une généralisation des résultats recueillis. Notre intention est de générer des hypothèses et pas d'en tirer des conclusions rapides.

### 3. Conclusion

Le propos de notre étude était d'évaluer les pratiques de RSE dans les PME du territoire grenoblois. Dans le but de souligner l'aspect culturel de la RSE et l'impact des territoires, nous avons utilisé une méthodologie issue d'un autre pays que la France.

Evidemment, notre guide n'a pas pu réunir toutes les spécificités locales, mais nous a donné certaines pistes d'adaptation à l'ensemble de valeurs locales, à la loi en vigueur (au niveau Français et Européen), aux pratiques et aux contraintes propres aux PME.

Sur les critères Ethos développés pour l'application au sein des PME, certains ne sont pas suivis par une majorité des entreprises étudiées. Nous savons que la formalisation des tâches et des documents écrits restent encore une entrave et que ce type de demande est plutôt inadéquate.

D'une certaine manière, le modèle européen suggéré par PESQUEUX (2006) se confirme approprié à la réalité des petites entreprises en France, car il vient à l'opposé de la voie des certifications anglo-saxonnes (ISO, OHSAS) et privilégie les perspectives éthiques émanant des partenaires, le système de valeurs et la démocratie sur le lieu de travail. La formalisation des normes anglo-saxonnes s'avère de difficile application au sein des PME du fait du formalisme excessif et de l'absence de moyens financiers spécifiques à leur mise en œuvre. Pourtant, nous reconnaissons aussi le mérite du guide recommandé par l'Institut Ethos. La plupart des thématiques étaient bien comprises par les responsables des PME françaises et ont toujours provoqué une réaction positive de la part des répondants. En somme, nous pouvons observer qu'à part les thématiques liées au gouvernement, à la société et à la syndicalisation des employés, la méthodologie brésilienne a été plutôt bien comprise en France.

D'une façon générale, le modèle proposé par l'Institut Ethos représente une alternative au modèle américain standardisé et mis en œuvre dans le monde entier. Le travail avec les PME, sur leur territoire, suppose la valorisation des particularités de chaque entreprise afin de construire une modélisation plus effective, car les certifications internationales ne réussissent pas à atteindre des petites organisations. Pour cette raison, nous avons choisi d'étudier la méthodologie Ethos. Elle est plus flexible, envisage une autre interprétation du concept de la RSE et une présentation des critères plus « opérationnalisés » pour que les PME puissent effectivement s'approprier la notion de RSE et la mettre en œuvre dans leurs activités. Dans un autre sens, cette méthodologie permettrait aux PME de considérer d'autres pratiques que celles imposées par les normes internationales. L'auto diagnostic que l'Institut Ethos propose donne la possibilité à chaque PME d'évaluer sa réalité à la lumière de la RSE.

En outre, dans la synthèse de nos résultats, l'entreprise C s'est beaucoup distinguée des deux autres PME (A et B). Nous pensons que cet écart est dû au fait que cette organisation fait partie d'un grand groupe nord européen qui avait déjà beaucoup développé ces pratiques de RSE et qui impose à ses filiales une formalisation afin de répondre aux demandes des certifications internationales. D'ailleurs, l'entreprise C n'a pas été très engagée dans les réseaux de PME locales comme le font normalement les PME territorialisées. Ceci démontre que cette organisation, malgré sa petite taille, a plutôt des caractéristiques de gestion d'une grande entreprise.

Malgré le fait d'être dans une étape initiale de la RSE justifiée par l'absence de moyens pour intégrer des certifications internationales, les PME A et B ont démontré leur intérêt à être socialement responsables. La plupart des pratiques de RSE ont été motivées par l'obligation

de la loi européenne, mais le sentiment d'éthique dans les affaires et envers leurs partenaires était toujours évoqué dans leur discours. Ceci vient à l'encontre des idées de SAINCY (2004) quand il affirme que la relation de sous-traitance ou la pression des autres acteurs peut obliger les PME à adopter des pratiques responsables.

D'une façon générale, la simple connaissance et le développement des pratiques de RSE dans les PME signifient aussi l'évolution des compétences territoriales. L'Europe regroupe des pays et territoires très soucieux de la conservation de l'environnement et des pratiques sociales diverses. Dans une optique optimiste, nous pensons que le système de valeurs caractéristique des PME en réseaux territorialisés peut dépasser l'analyse individuelle et s'incorporer dans les compétences d'une économie locale. Ainsi la RSE devient un avantage compétitif qui renforce les aptitudes des PME.

### **Bibliographie :**

ASHLEY P. A. et al (2005) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Ed. Saraiva, São Paulo.

BS 8800 OHSAS (2008) OSHA HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT GROUP. **OHSAS 18001, OSHA and BS8800 Health and Safety Information**. Disponible en <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com>>. Accès le 10 novembre 2008.

CAMPOS, L. ; SELIG, P. (2002). SGADA – sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). **REaD: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, vol. 8, no. 6, 113-138, dez de 2002.

CARROL (1979) in : DONAIRE, D. (1999). **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas. 2a. edição.

DINATO, M. R. (1999) **O meio ambiente e o setor petroquímico do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DONAIRE, D. (1999). **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas. 2a. edição.

ECONOMIA NET. **Conceito de desenvolvimento sustentável**. Disponible dans <[http://www.economiabr.net/economia/3\\_desenvolvimento\\_sustentavel\\_conceito.html](http://www.economiabr.net/economia/3_desenvolvimento_sustentavel_conceito.html)>. Accès le 30 octobre 2008.

FLORES, S. S. (2004). **Alinhamento estratégico dos objetivos de sustentabilidade na cadeia de fornecimento da COPEL**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GRI (2008) BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT (BSD). **GRI** : diretrizes para padronização de relatórios de sustentabilidade. Disponible dans <<http://www.bsnet.com>> . Accès le 10 novembre 2008 out. 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2008). **Instituto Ethos**. Disponible dans <<http://www.ethos.org.br>>. Accès le 30 octobre 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2008). **ISO – International Organization for Standardization – Homepage**. Disponible dans <<http://www.iso.org>> Accès le 10 novembre 2008.

- JONES, M. T. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, mar.1996.
- MAIRYNK VEIGA, S. (2004). Pensando o Brasil, a economia solidaria e o desenvolvimento local. **Série Sociedade Solidária** - Vol. 1. Rio de Janeiro.
- MANCEBO, F. (2006). **Le développement durable**. Ed. Armand Colin, Paris.
- MARCHESNAY, M.(1993) PME, stratégie et recherche. **Revue Française de Gestion**, n. 95.
- OCDE (2008). **Small and medium-sized enterprises**. Disponible en <<http://www.ocde.org>>. Accès le 15 octobre 2008.
- PESQUEUX, Y. (2006). Un modèle culturaliste de la RSE ? dans: **Responsabilité sociale de l'entreprise** (direction ROSE, J.-J.). Ed. de Boeck, Bruxelles.
- SAINCY B. (2004). La RSE: un terrain d'intervention pour les organisations syndicales. **Revue Regards**. Mai 2004 Paris.
- SEBRAE (2008). **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponible dans <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Accès le 30 octobre 2008.
- SUCHMAN, M. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**. Vol. 20.
- TORRES O. (1998), **PME – de nouvelles approches**. Ed. Economica, Paris.

**Annexes : Critères Institut Ethos-Sebrae**

ÁREAS	INDICADORES
Valores, transparência e governança	Compromissos éticos
	Práticas anti propina
	Práticas anti corrupção
	Balanco Social
Público Interno	Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho
	Benefícios adicionais
	Crítérios de Contratação
	Valorização da diversidade e promoção da equidade
	Inclusão de pessoas com deficiência
	Relação com sindicatos
	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
Acesso à Informação	
Meio Ambiente	Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
	Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental
	Educação e conscientização ambiental
Fornecedores	Crítérios de seleção e avaliação de fornecedores
	Empregados dos fornecedores
	RSE dos fornecedores
	Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores
Consumidores e clientes	Excelência do atendimento
	Dúvidas, sugestões e reclamações
	Satisfação dos consumidores/clientes
	Política de comunicação comercial
	Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços
Comunidade	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
	Relações com a comunidade de entorno
	Estímulo ao trabalho voluntário
	Envolvimento da empresa com a ação social
	Relações com entidades beneficiadas
	Participação comunitária
Governo e sociedade	Benefícios para o negócio
	Participação e influência social
	Envolvimento em campanhas políticas
	Participação e acompanhamento das administrações publicas
	Melhoria dos espaços públicos e apoio à iniciativas sociais governamentais