

**Communication lors du Colloque international :  
« La diversité : questions pour les sciences sociales – Egalité dans l’emploi,  
Discrimination au travail et Management de la Diversité »  
Ecole de Management de Strasbourg – 2 et 3 décembre 2009**

**Management de la diversité et performance en PME**

**Sandrine Berger-Douce**

Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion

IAE de Valenciennes, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis  
Chercheur au LARIME

[sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr](mailto:sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr)

**Résumé**

La Responsabilité Sociétale d’Entreprise (RSE) fait encore largement figure d’oubliée dans l’univers des Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises. Parmi les thématiques sociales de la RSE, celle de la diversité en entreprise figure désormais en tête des préoccupations des dirigeants et managers. Cette prise de conscience collective est-elle le signe d’un renouveau des pratiques d’entreprise ou un simple argument marketing pour des entreprises soucieuses de leur image ? Autrement dit, le management de la diversité est-il un outil au service de la performance ? Tel est l’objet de cette communication. Le cas d’une PME du Nord de la France sert d’illustration à notre propos. Nos résultats montrent la réalité de la diversité comme facteur de performance dans les PME.

**Mots-clés :** diversité ; performance ; PME ; RSE.

**Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) still largely remains forgotten in the world of French Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Among the social topics of the CSR, the one of diversity appears from now on at the head of the leaders’ and managers’ concerns. Is this collective awakening a sign of a revival of managerial practices or a simple marketing argument for concerned companies of their image? In other words, can diversity management be considered as a tool for performance? This paper aims at investigating these questions. The case of a small company located in Northern France is used as an illustration. Our findings underline the reality of diversity management as a factor of performance in SMEs.

**Key-words:** diversity; performance; SMEs; CSR.

# Management de la diversité et performance en PME

Le management de la diversité fait partie intégrante de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). La prise de conscience des enjeux (Jean-Marie Peretti, 2007a ; Muriel Jasor, 2008) de la diversité est désormais affirmée comme une certitude. Le contexte tant réglementaire (nouvelle loi sur le handicap de 2005) que sociétale (création de la HALDE<sup>1</sup> et charte de la diversité en 2004 ; création de l'AFMD<sup>2</sup>) est favorable aux initiatives visant à promouvoir la diversité dans les organisations privées et publiques. A titre d'exemple, la signature de la charte de la diversité par plus de 2.460 entreprises françaises (août 2009) témoigne d'une prise de conscience collective de ces enjeux. Parallèlement, les recherches académiques se multiplient (Jean-Marie Peretti, 2007a ; Isabelle Barth et Christophe Falcoz, 2007, Annie Cornet et Philippe Warland, 2008).

Souvent traité sous l'angle exclusif de la gestion des ressources humaines, le management de la diversité nous semble pertinent à étudier de manière élargie au sein des sciences de gestion, en l'occurrence en termes d'impact d'une politique de diversité sur la performance de l'organisation. Les travaux consacrés à la diversité sont majoritairement consacrés aux grandes entreprises, négligeant la majorité des acteurs économiques, à savoir les Petites et Moyennes Entreprises (PME). C'est pourquoi, cette communication vise à analyser la politique de diversité mise en œuvre au sein d'une PME du Nord de la France, Cleaning. Loin d'être assimilable à un acte isolé, la RSE est « *avant tout un état d'esprit, une philosophie* » (Eric Persais, 2006). Une étude de cas (Martine Hlady-Rispal, 2002) a donc été réalisée afin de questionner la philosophie d'entreprise de Cleaning.

La première partie de la communication traite de la diversité (comme composante de la RSE) en PME au regard de la performance et questionne son statut d'oubliée. La seconde partie analyse le cas de l'entreprise Cleaning, une PME reconnue pour son management de la diversité.

## 1. La diversité en PME : l'oubliée de la RSE ?

Les notions de RSE et de diversité sont définies, ainsi que leurs enjeux (1.1), puis mises en perspective avec la performance de l'entreprise (1.2). Enfin, leurs pratiques sont investiguées en contexte PME (1.3).

---

<sup>1</sup> HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les discriminations et pour l'Egalité

<sup>2</sup> AFMD : Association Française des Managers de la Diversité

## 1.1 RSE et diversité : des thématiques actuelles

### 1.1.1 Historique et définitions de la RSE

Qualifié de « père de la RSE », Bowen marque avec son ouvrage paru en 1953 (*Social Responsibilities of the Businessman*) les débuts de la foisonnante littérature consacrée à cette thématique. En dépit de l'importance des travaux académiques sur la RSE, la définition d'Archie B. Carroll (1979) reste la plus largement retenue : « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* ». La RSE est assimilée au rôle joué par l'entreprise dans le développement de la société, ce qui regroupe l'engagement environnemental et social de l'organisation (IMS-Entreprendre, 2007). La Commission Européenne dans son Livre Vert (2001) la définit comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Globalement, la RSE est présentée comme la traduction managériale du développement durable (Reinhard Steurer et al., 2005).

Depuis quelques années, la RSE est une problématique importante en sciences de gestion, une exigence stratégique portée par les grands organismes internationaux et un sujet récurrent de débats entre praticiens, politiques et chercheurs. « *Au-delà de l'économique et du financier, et dans le prolongement de l'analyse de Freeman (1984), la stratégie s'est enrichie d'une nouvelle logique. Il s'agit de donner un sens au projet et de le mettre en société* » (Christian Cadiou et al., 2008). Prendre en compte les intérêts des parties prenantes est désormais incontournable pour les entreprises, notamment au niveau de leur politique de communication. La théorie des parties prenantes défend l'idée que l'entreprise doit satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.) qui potentiellement ont un impact ou subissent un impact en raison de ses activités. Cette satisfaction est présentée comme le garant du bon fonctionnement de l'entreprise, donc *in fine* de sa performance.

### 1.1.2 Définitions et enjeux de la diversité

Apparue aux Etats-Unis dans les années 1960 sous l'angle de l'égalité des chances, le management de la diversité s'est récemment arrimé à la RSE (Annie Cornet et Philippe Warland, 2008) dans l'optique d'une valorisation des différences (Thierry Picq, 2005). Selon une étude de 2008 de l'ADERSE<sup>3</sup>, la dysharmonie des trois dimensions de la RSE est

---

<sup>3</sup> ADERSE : Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

flagrante reléguant la perspective humaine au second plan. Pourtant, l'entreprise constitue un puissant catalyseur de l'intégration sociale. Selon Anne-Françoise Bender (2007), « *la gestion de la diversité est une démarche managériale [...] (qui) vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences.* » La Commission Européenne définit la diversité comme le « *regroupement de toutes les différences visibles ou invisibles relatives au sexe, à l'âge, au milieu socioculturel, à la race, à l'aptitude physique* ». Le Centre des Jeunes Dirigeants<sup>4</sup> (CJD) l'a inscrite dans sa Charte du Bien Entreprendre (2004). Véritable enjeu de société inscrit dans une dimension stratégique de l'entreprise (Muriel Jasor, 2008), la diversité regroupe de nombreux thèmes comme la parité homme/femme; l'emploi des seniors ou l'insertion professionnelle des handicapés. Les auteurs semblent unanimes sur ses bienfaits : nécessité d'un « *sourcing* » plus large de la ressource humaine pour mieux être en adéquation avec les profils des clients ; impact de la diversité des équipes sur la capacité d'innovation (renouveau du management interculturel dans un contexte de mondialisation des échanges) ; pressions de la société civile pour des entreprises citoyennes ; sérénité du climat social (Jean-Marie Peretti, 2007b).

Répondant à un équilibre fragile entre des logiques d'action sociales et économiques, le *business case* du management de la diversité repose sur l'idée qu'un personnel diversifié améliore la performance globale de l'entreprise (Annie Cornet et Philippe Warland, 2008). Ainsi, quatre logiques économiques forment le *business case* de la diversité :

- « *La recherche d'une plus grande efficacité en regard des buts et missions de l'organisation : améliorer les produits et/ou le service à la clientèle et aux usagers ;*
- *La recherche de plus d'efficacité qui vise à optimiser l'usage des ressources et compétences internes et externes et à améliorer les processus de travail ;*
- *Le respect des lois et directives nationales et européennes avec comme objectif d'éviter des procès pouvant générer des coûts et être dommageables à l'image de l'organisation ;*

---

<sup>4</sup> La CJD créé en 1938 est un réseau de 3.300 dirigeants d'entreprise de moins de 45 ans dont la vocation est de mettre l'économie au service de l'homme.

- *La volonté d'améliorer l'image et la légitimité de l'entreprise ou de l'organisation avec comme objectif de se différencier comme employeur, mais aussi d'attirer une nouvelle clientèle.* » (p.49).

Au-delà d'un simple effet d'affichage, la question de l'impact du management de la diversité se pose en termes de performance.

## **1.2 RSE et diversité au service de la performance ?**

### 1.2.1 Relations entre RSE et performance

Selon Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier (2007), « *la RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes* ». Au-delà d'être des leviers pour gagner en légitimité, les démarches d'engagement sociétal représentent de véritables opportunités économiques pour les entreprises. L'analyse de plus de 120 études empiriques suggère l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre RSE et performance financière (Jean-Pascal Gond, 2006). Par ailleurs, une démarche de RSE implique de savoir intégrer et équilibrer les dimensions économique, sociale et environnementale dans les stratégies des organisations. Or, la décision de fermer un site polluant (volet environnemental) peut être prise au détriment de l'emploi local (volet social).

D'autres éclairages sur la RSE sont prometteurs comme celui d'un actif immatériel à valoriser sur le plan comptable (Alan Fustec et Bernard Marois, 2006). En effet, « *l'apport principal des actions sociétales pour l'entreprise est la valorisation de son capital immatériel.* » (IMS-Entreprendre, 2007). Les ressources immatérielles (réputation, confiance, compétences) jouent un rôle de plus en plus important dans la compétitivité des organisations. Des experts estiment qu'actuellement, la valeur immatérielle représente en moyenne deux tiers de la valeur totale des entreprises.

### 1.2.2 Relations entre diversité et performance

La gestion de la diversité semble susciter un consensus fort dans les entreprises dans la mesure où elle serait un gage de la performance de l'organisation (Jacqueline Laufer, 2008). Inscrit dans une quête d'amélioration de la performance économique, le modèle de la valorisation de la diversité repose sur deux principes : la reconnaissance de multiples sources de diversité et leur nature en termes d'avantages concurrentiels pour l'entreprise (Thierry Picq, 2005). De nombreux travaux ont analysé l'impact du management de la diversité sur la performance économique (Taylor Cox, 1993 ; Ellen Kossek et Sharon Lobel, 1996 ; Lisa Pelled et al., 1999 ; Orlando C. Richard et al., 2007 ; Claire Armstrong et al., 2008 ; George

B. Cunningham, 2009). Globalement, ces auteurs concluent qu'un management de la diversité peut générer des bénéfices monétaires. Dans le contexte des PME, au-delà d'un appel à l'intensification de la recherche sur les pratiques de GRH en PME, les travaux (Jacques Liouville et Mohamed Bayad, 1995 ; Jeffrey Hornsby et Donald Kuratko, 2003 ; Richard Lacoursière et al., 2005) débouchent sur des résultats en termes d'influence de « certaines » pratiques de GRH sur la performance économique, sans explicitement mentionner les politiques de diversité, d'où la nécessité de futures recherches. En bref, la relation GRH/performance est caractérisée par des mécanismes complexes.

Sur le terrain, le CJD milite en faveur d'une politique globale de la diversité, en accord avec sa logique de performance globale selon laquelle une entreprise ne peut se développer durablement qu'en arbitrant de manière équilibrée entre ses performances économique, sociale et sociétale. La performance globale inclut donc, par essence, la performance des ressources humaines, et, par voie de conséquence, la performance de sa gestion de la diversité. La dimension sociétale de la diversité est claire puisqu'il n'est plus tenable de maintenir des pans entiers de la population en dehors du monde du travail. La dimension économique est souvent moins facilement palpable par les dirigeants d'entreprise en raison de préjugés tenaces (l'embauche d'un travailleur handicapé serait compliquée et coûteuse, donc peu rentable). Pourtant, la gestion de la diversité repose encore largement sur des discours relayés par les médias (Sébastien Point, 2007) parfois bien éloignés de la réalité des pratiques sur le terrain.

### **1.3 Les PME : un terrain d'investigation négligé**

#### **1.3.1 La GRH en PME : des difficultés récurrentes**

Les études sur la GRH en PME se sont développées depuis la fin des années 1980 sous l'appellation de gestion du personnel (Henri Mahé de Boislandelle, 1998). Caractérisées par l'omniprésence du dirigeant, les PME sont confrontées à des difficultés récurrentes en matière de compétences (insuffisance ou inadéquation des qualifications du personnel) ; de recrutement (Satish Deshpande et Damodar Golhar, 1994) ; d'organisation (gestion des absences, turnover élevé) (Carmelle Benoit et Marie-Diane Rousseau, 1990) ; de planification (gestion à court terme) ; de recours à la formation (Agnès Paradis, 1998) ; de ressources financières dédiées ; de manque d'expertise (Marc-André Vilette, 2008) ; d'inadéquation des démarches (Gérald D'Amboise et Denis Garand, 1995) et de veille législative. En pratique, la GRH en PME est fortement réactive, très diverse (notamment selon la taille des entreprises et des seuils associés) et imprégnée de confiance. « *La proximité des*

*acteurs et la personnification de l'entreprise autour de la personne du dirigeant constituent sans doute des phénomènes contribuant à accroître l'importance de la confiance.* » (Paul Couteret, 1998). La prééminence du dirigeant influence le degré de formalisation de la GRH, ainsi que la communication avec les salariés (Mohamed Bayad et Daniel Nebenhaus, 1998).

Pour Agnès Fredy-Planchot (2002), il existe une réelle typicité de la GRH dans les PME familiales. Ces spécificités concernent un turnover plus faible ; un comportement plus égalitariste des salariés ; un investissement dans le développement des compétences ; des rétributions hors salaire plus importantes (prestations complémentaires de santé, prévoyance). En résumé, le dirigeant d'une PME familiale a le souci de travailler à un horizon temporel de long terme visant le bien-être des salariés (approche paternaliste) : « *Ses représentations mentales et sa personnalité façonnent l'importance qu'il attribue aux hommes ; elles déterminent sa vision de la GRH* ».

### 1.3.2 Pratiques de RSE et de diversité dans les PME

Actuellement, les initiatives sociétales les plus connues émanent des grandes entreprises (IMS-Entreprendre 2007). Encore peu de recherches portent sur la RSE dans l'univers des PME (Observatoire des PME européennes, 2002). Beaucoup d'entrepreneurs font preuve d'un engagement sociétal réel, mais dont ils n'ont souvent pas conscience (Irene Mandl, 2006). Selon l'Observatoire des PME européennes (2002), la moitié des PME européennes seraient « *socialement responsables* ». Malgré une implication apparente forte, la plupart des PME européennes peinent à adopter des démarches structurées (Helen Jenkins, 2006). En dépit d'une prise de conscience sociétale, les PME européennes ne communiquent que très rarement sur leurs actions de RSE. Selon l'ACFCI<sup>5</sup> (2006), 70% des PME françaises sont impliquées dans des actions citoyennes comme le recours à l'embauche locale. Précisons que la majorité de ces PME ne sait évaluer ni le coût global de leur démarche ni l'éventuel retour sur investissement. En résumé, en France, peu de travaux académiques sont consacrés à l'engagement sociétal des PME, ce qui contraste fortement avec nos voisins européens (Geoff Moore et Laura Spence, 2006).

Plus rares encore sont les travaux de recherche sur la diversité en PME (Rowena Barrett et John Burgess, 2008). Cependant, malgré ses difficultés de mise en œuvre (absentéisme et manque de formation adaptée), une politique de diversité peut générer des bénéfices pour les PME (Don Gudmunson et Linda Hartenian, 2000). Ces auteurs ont montré

---

<sup>5</sup> ACFCI : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

l'influence de certaines caractéristiques du dirigeant sur le management de la diversité : les hommes jeunes seraient plus enclins à intégrer de la diversité. Dans le contexte français, quelques études empiriques intègrent la diversité dans leurs questionnaires. Selon Jean-Claude Dupuis et al. (2006), 55,8% des PME de Rhône-Alpes déclarent mener une politique ouverte à la diversité des personnels.

## **2. Présentation et analyse du cas de la PME Cleaning**

La seconde partie de la communication présente la société Cleaning<sup>6</sup> (2.1), ses pratiques de la diversité (2.2) et analyse les résultats en termes de performance (2.3).

### **2.1 Présentation de la société Cleaning**

Créée en 1996 par Patricia Orpin (alors au chômage à 47 ans), Cleaning est une entreprise de nettoyage industriel située dans la métropole lilloise. Depuis 2002, son fils, Yann Orpin, 34 ans, en est le directeur général. Cette PME (120 salariés en 2008) a fait du développement durable son credo. Persais (2006) emploie le terme de « valeur ajoutée sociétale » : « *La RSE naît alors d'une conviction, elle est un élément de l'identité de l'entreprise, en même temps qu'un facteur de différenciation* ». D'un effectif de 45 salariés et d'un chiffre d'affaires de 1,1 millions d'euros en 2004, la PME a connu une croissance forte pour atteindre un chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros et un effectif de 120 personnes en 2008.

La politique de Cleaning est de faciliter le recrutement (et le maintien dans l'emploi) de personnes à faible employabilité (bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, travailleurs handicapés, femmes seules élevant leurs enfants, seniors de plus de 50 ans). Pour Yann Orpin, « *la diversité sociale, c'est performant ! Le point névralgique de notre politique de management est le respect. Cette pratique de la diversité est appréhendée et vécue comme une réalité économique : nous partons effectivement du principe qu'une entreprise ne peut vivre que si elle correspond à la réalité économique de son environnement, être à l'image de la population française pour être viable.* ». Fidèle à ses convictions, Yann Orpin a signé en décembre 2007 la charte de la diversité.

La démarche en faveur de la diversité de Cleaning a valu à la PME de nombreuses distinctions comme le Prix régional de l'action citoyenne (décerné par l'association Alliances)

---

<sup>6</sup> Les données sont issues d'une recherche documentaire basée sur des articles de presse régionale et nationale et sur les propos tenus par Yann Orpin lors de diverses manifestations professionnelles (Journées Annuelles Développement Durable et Entreprises (JADDE), 2007 à Lille) et d'entretiens informels menés avec l'auteur.

en 2006 et le Trophée des Espoirs du Management en 2007, récompensant la mise en place d'un « *management sans frontière* » au travers de l'embauche de toute personne, quelle que soit sa situation sociétale, médicale ou financière.

## **2.2 Les réalités plurielles de sa politique de diversité**

### 2.2.1 L'emploi des travailleurs handicapés

Multiple, la politique de diversité de Cleaning s'appuie sur une attention particulière portée aux travailleurs handicapés. En 2007, le taux d'emploi des travailleurs handicapés était de 4,1% dans le secteur privé français. Selon l'Agefiph<sup>7</sup>, 56% des entreprises en conformité avec la loi sont des PME de moins de 50 salariés. Depuis 2005, Cleaning travaille en étroite collaboration avec Cap Emploi « Emploi et Handicap » pour le recrutement de travailleurs handicapés qui représentent actuellement 15% des salariés de Cleaning (cf. 6% exigés par la Loi de 2005).

L'exemple d'un salarié ancien maçon devenu comptable est éloquent. Souffrant d'une maladie attaquant les cartilages, cet homme est condamné à moyen terme à une paralysie de la colonne vertébrale. Selon Yann Orpin : « *Il avait une telle motivation que nous nous sommes mis d'accord pour lui confier le poste de comptable, avec la supervision d'un expert comptable et en le responsabilisant sur le fait qu'il puisse le dire dès qu'il avait besoin d'aide. J'étais aussi là pour le suppléer si nécessaire. En six mois, il a atteint le niveau qu'on espérait en deux ans.* ». Un autre exemple médiatisé lors de la campagne de communication de l'Agefiph à l'automne 2008<sup>8</sup> est celui de l'aménagement du poste de travail pour l'une des salariées de Cleaning : « *Cette machine a été adaptée pour une personne qui avait mal au dos. Le financement de la machine a été réalisé avec l'Agefiph, qui a financé la machine à hauteur de 70%. La productivité grâce à cette machine est bien meilleure, et puis également la salariée aujourd'hui peut mieux réaliser sa prestation parce qu'elle est vraiment adaptée à son handicap.* » La participation de l'Agefiph a été de 1.435 euros et la PME a financé l'autre moitié de l'investissement.

En 2007, Yann Orpin a recruté trois salariés sourds : « *Pour mieux les intégrer, j'ai mis en place une formation sur la langue des signes en interne. Elle a été suivie par l'ensemble du personnel valide de l'entreprise.* » (L'Entreprise, 15 avril 2008). L'organisation de cette formation répond au besoin d'une sensibilisation de l'ensemble des salariés de la PME à la diversité. Yann Orpin insiste sur l'importance de ne pas stigmatiser les salariés

---

<sup>7</sup> Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

<sup>8</sup> Spot radio de l'Agefiph sur l'aménagement poste de travail.

handicapés : « *Il n'y a pas eu de sensibilisation particulière vis-à-vis du personnel lors de l'embauche de travailleurs handicapés.* » (La Voix du Nord, 2007). Le dirigeant préconise ainsi la méthode douce favorisant l'émergence d'un « *projet sociétal partagé au sein de l'entreprise* » (Eric Persais, 2006).

### 2.2.2 Un management des ressources humaines volontariste

Au-delà des travailleurs handicapés, la PME favorise la réinsertion professionnelle de personnes en grande difficulté sociale. Ainsi, Cleaning embauche de nombreuses femmes (80% des salariés de la PME) seules avec des enfants rarement recrutées par crainte de l'absentéisme. Par ailleurs, la PME compte actuellement 20% d'anciens bénéficiaires du RMI<sup>9</sup>. La diversité ethnique n'est pas oubliée dans la PME : 20% des salariés sont d'origine étrangère. Quant aux seniors (de plus de 50 ans), ils représentent 20% de l'effectif de Cleaning. L'engagement du dirigeant de Cleaning apparaît comme hors-norme : « *Nous avons des partenariats avec des banques pour permettre à nos salariés en difficulté de se remettre à flot financièrement via des microcrédits ou des garanties bancaires apportées par l'entreprise.* » Juriste de formation, Yann Orpin est également assesseur au tribunal des affaires de sécurité sociale de Lille. Tout naturellement, il aide les salariés qui en ont besoin dans leurs démarches administratives. Ce comportement de nature paternaliste apparaît comme typique des dirigeants de PME familiales (Agnès Fredy-Planchot, 2002). Par ailleurs, il s'engage comme caution morale auprès des banques pour les personnes qu'il embauche et qui, pour reprendre une activité professionnelle, ont besoin d'un moyen de transport sans réunir les conditions d'obtention d'un crédit. Par exemple, un salarié explique : « *J'étais surendetté et n'avais pas de véhicule pour pouvoir travailler. Grâce à l'appui de Cleaning, j'ai pu obtenir un crédit pour acheter un scooter et signer un CDI.* <sup>10</sup> »

Par ailleurs, tous les salariés de Cleaning sont embauchés en contrat à durée indéterminée (CDI), preuve de la volonté de maintenir les salariés dans l'emploi sur le long terme et d'un traitement égalitariste du personnel (Agnès Fredy-Planchot, 2002). Convaincu de l'importance de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la PME organise le travail de manière à réduire au maximum les déplacements domicile-travail et veille à ce que les horaires de travail respectent les contraintes de la vie familiale des salariés (gage d'un bien-être du personnel).

---

<sup>9</sup> RMI : Revenu Minimum d'Insertion

<sup>10</sup> Témoignage diffusé dans le film primé lors du Trophée des Espoirs du Management 2007, présenté lors des Journées Annuelles du Développement Durable à Lille en novembre 2007.

## 2.3 Analyse de la performance de Cleaning

### 2.3.1 La performance globale de Cleaning

La performance de Cleaning est présentée selon la philosophie d'une performance globale (économique, sociale et environnementale).

En termes de performance économique, les résultats financiers de l'entreprise sont en constante progression depuis 2003. D'un rythme annuel de 10% jusqu'en 2006, la croissance du chiffre d'affaires de la PME s'est encore accélérée pour atteindre les 30% d'augmentation annuelle au cours des années 2007 et 2008, une année record avec un chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros. Au-delà de ces résultats, les relations avec les clients sont placées sous le signe de la confiance et de la fidélité. Depuis une dizaine d'années, les 250 clients de Cleaning lui font confiance. *« Il y a quelques années, les gens voulaient du toujours moins cher. Aujourd'hui, un nettoyage bien fait sans avoir à s'en occuper. Et puis nombreux sont les clients, notamment les femmes, sensibles à nos actions en faveur de la diversité et du développement durable et qui viennent vers nous pour cela. Le client perçoit bien le lien de solidarité qui existe dans l'entreprise. Comme les employés se donnent à fond, les clients sont ravis. Résultat : ils sont plus fidèles. »* Ainsi, créer de la valeur économique est conciliable avec une performance sociale et peut constituer un facteur d'appropriation de pratiques de GRH responsables.

La performance sociale est bien une réalité dans l'entreprise Cleaning : *« Nos salariés sont responsabilisés, accompagnés et c'est la plus belle source de motivation. »* (InitiativesDD, 2007). *« Le brassage est très positif. Chaque équipe s'autogère pour les horaires comme pour les vacances, à charge pour elle d'assurer une présence toute l'année sur le site. De cette manière, les salariés ont un peu l'impression d'être patrons de leur équipe et ils se montrent plus motivés. »* (La Croix, 6 mars 2006). *« Au final, l'entreprise est aussi gagnante car elle peut compter sur une équipe soudée et motivée, ce qui est essentiel dans un métier difficile comme le nôtre. »*. Le dirigeant de Cleaning fait néanmoins preuve d'un réel pragmatisme économique: *« Avec les primes à l'embauche de l'Agefiph, j'investis dans un matériel performant qui apporte aux employés de bonnes conditions de travail, ce qui accroît leur motivation. »* Et comme l'explique Yann Orpin : *« La motivation est contagieuse. L'absentéisme a largement baissé et mon chiffre d'affaires a augmenté de 30% »* (sur l'année 2005) (Environnement magazine, juin 2006), preuve que performance économique peut rimer avec performance sociale.

La performance environnementale n'est pas oubliée au sein de Cleaning car elle constitue un volet de la performance globale visée par Yann Orpin. « *Dans un souci d'évolution, d'amélioration et de protection de l'environnement et des salariés, notre société familiale décide de passer à l'ère d'un nouveau nettoyage et de faire du propre avec du propre. Nous utilisons des produits éco labellisés (100% biodégradables) protecteurs de la nature et des salariés.* » (Face, juin 2006). Cet engagement s'inscrit dans l'ensemble des activités de la PME : « *Nous nous sommes déjà séparés de nos produits chimiques nocifs au profit d'une machine qui nettoie à haute pression les tags avec des produits qui ne sont pas nocifs pour l'utilisateur et l'environnement* ». Ces produits éco labellisés protègent les salariés de certaines maladies professionnelles dues à l'inhalation des produits chimiques classiques. Certes, un nettoyage écologique a un surcoût d'environ 3 à 5% répercuté sur le prix, mais d'ici 2015, la PME aura totalement basculé dans le tout écologique estimant pouvoir bénéficier d'un avantage concurrentiel en raison de sa stratégie de pionnier en la matière. La PME a d'autres projets pour renforcer son engagement environnemental. Ainsi, le système de chauffage de l'entreprise installé en 2007 devrait permettre une économie de 30% sur la consommation d'électricité. Par ailleurs, le parc automobile devrait être renouvelé en 2009 pour favoriser le choix de véhicules propres.

### 2.3.2 Des pistes d'explication pour une politique de diversité en PME

Trois pistes sont évoquées comme l'implication personnelle du dirigeant de la PME ; un effet réseau du fait de son engagement dans le CJD et les efforts déployés en matière de communication.

L'implication très forte du dirigeant de Cleaning semble être au cœur de la réussite du management de cette PME familiale (apprentissage du langage des signes, véritable « croisade » en faveur de la diversité au travers de nombreux témoignages dans diverses manifestations professionnelles) (Agnès Fredy-Planchot, 2002). Comme l'explique Yann Orpin : « *J'y passe personnellement beaucoup de temps, c'est un fait. Mais j'ai beaucoup moins de problèmes à gérer en aval. Cet engagement fort crée une dynamique, suscite les motivations et le retour est largement supérieur à ce qui est investi. Avec ce temps constructif, c'est zéro prud'hommes.* » Cependant, ce comportement n'est-il qu'une exception dans le paysage des PME françaises ? Il serait surprenant que la majorité des dirigeants de PME soient prêts à s'engager avec autant d'énergie dans une politique de diversité. Ce pari en faveur de la diversité trouve son origine dans le parcours personnel de Yann Orpin. Durant son service national civil au sein de l'association « Lille 2 pour tous », il aide les étudiants

handicapés à suivre leurs études de droit : « *Je traduisais des cours en braille et je les assistais pour leurs démarches. J'ai réalisé qu'en raison de leur handicap, ils développaient des compétences et une énergie plus importantes que nous.* » Les valeurs du dirigeant de Cleaning peuvent expliquer la performance observée puisque celles-ci influencent la stratégie de croissance des PME (Véra Ivanaj et Sybil Géhin, 1997).

L'engagement du dirigeant de Cleaning au sein du CJD a vraisemblablement une influence forte sur son management. Juriste de formation, Yann Orpin préside depuis 2008 le CJD de la section Lille Métropole. La philosophie humaniste de ce réseau transparait dans les discours de Yann Orpin. Il a « naturellement » adapté son style de management à la diversité, en conformité avec les écrits de Peretti (2007b) : « *L'entreprise qui choisit d'employer systématiquement des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales.* ». Là encore, il convient de s'interroger sur l'impact d'une telle réussite sur les autres dirigeants de PME françaises. Plusieurs générations seront sans doute nécessaires avant que la diversité ne triomphe dans les PME françaises qui, à l'instar des grandes entreprises, ont tendance à favoriser le recrutement de clones au détriment de personnes « différentes ». En résumé, l'engagement du dirigeant dans un réseau l'aide à dépasser le simple stade du discours en créant une véritable impulsion (effet de mimétisme).

La communication externe (spot Agefiph 2008, articles de presse, nombreux témoignages) et interne (mobilisation par l'exemple des salariés) de Cleaning est sans doute un facteur clé de réussite de cette démarche innovante (cf. article 10 de la Charte de la Diversité dans une PME). La question de la communication externe est ici centrale et impose de faire évoluer les représentations dans et hors de l'entreprise. En d'autres termes : « *Réussir la diversité ne se résume pas à mettre en œuvre un répertoire de bonnes pratiques de non-discrimination, à instaurer des quotas et élaborer des tableaux de bord avec des indicateurs statistiques d'égalité. [...] Il est nécessaire de créer un climat d'ouverture et de tolérance. Il faut faire évoluer les représentations et les comportements qui font obstacle à une diversité source de performance durable.* » (Jean-Marie Peretti, 2007b). En résumé, l'analyse de cette PME incite à réfléchir à « *une gestion par la diversité* » (Jean-Marie Peretti, 2007b).

## **Conclusion**

Au-delà du discours médiatique sur l'importance des actions des entreprises en faveur de la diversité, cette communication a illustré le parcours initiatique d'une PME dans sa construction d'une identité sociale légitime et dont la philosophie managériale (Eric Persais,

2006) rime avec performance. Diversité, valorisation du potentiel de la personne humaine, respect de l'environnement constituent les réalités quotidiennes de cette PME familiale, signe qu'un entrepreneuriat responsable est possible. Le cas de l'entreprise Cleaning est exemplaire au sens où il renvoie de manière explicite au fait que : « *Loin de s'arrêter à des démarches cosmétiques ou de communication institutionnelle, animées par un souci de cohérence entre le discours et les pratiques, elles sont entrées dans un cercle vertueux entre communication, engagement et réalisations concrètes.* » (IMS-Entreprendre, 2007).

L'étude du cas Cleaning confirme les travaux sur l'influence du profil du dirigeant sur la gestion des ressources humaines (Henri Mahé de Boislandelle, 1998) et incite à approfondir ceux sur le management de la diversité et la politique de communication de la stratégie sociétale de la PME. Il est indéniable que la plupart des dirigeants de PME restent sceptiques vis-à-vis des stratégies sociétales à mettre en œuvre. En France, 70% des entreprises s'interrogent sur l'intérêt d'une politique de diversité (Frédéric Lambin, Président de la CGPME Nord Pas-de-Calais, 13 décembre 2007), ce qui justifie les initiatives de sensibilisation et d'accompagnement menées. Cependant, au-delà des bonnes intentions, comment s'assurer que les dirigeants de PME mettent en œuvre des actions en faveur de la diversité ? La question de la mesure des impacts reste problématique tant les liens entre les diverses dimensions de la RSE sont difficiles à quantifier (comment isoler l'impact de la diversité sur la performance indépendamment des compétences ?) et tant certains effets relèvent de croyances, ce qui tend à limiter l'appropriation du management de la diversité.

Cependant, il serait naïf de croire que cette expérience est représentative des PME françaises. En effet, le parcours et le profil du dirigeant de Cleaning, ainsi que son secteur d'activité conditionnent largement l'engagement sociétal de son entreprise. Finalement, on peut se poser la question de savoir s'il s'agit ou non de l'arbre cachant la forêt dans l'univers des PME. Cette question renvoie à une limite forte de cette communication, à savoir l'analyse d'un cas unique de PME.

Enfin, l'engagement sociétal dépend de nombreuses variables externes comme la bonne santé d'une économie<sup>11</sup>. Or, les conséquences de la crise financière de l'automne 2008 risquent de remettre en cause les bonnes intentions de beaucoup de dirigeants de PME. Autrement dit, la gestion de la diversité (et plus largement les stratégies sociétales) est-elle

---

<sup>11</sup> Cf. Dossier consacrée à la RSE dans Liaisons Sociales Magazine en novembre 2008 (p.72-74).

menacée par la crise économique ? Ou, au contraire, la crise est-elle l'opportunité de repenser le fonctionnement des entreprises en intégrant davantage de RSE ?

## Bibliographie

- ACFCI, 2006, La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI, octobre.
- ADERSE, 2008, « Les instruments de gestion à l'aune de l'éthique RSE : enseignements d'une étude exploratoire », *Vème Congrès de l'ADERSE*, Grenoble Ecole de Management.
- Armstrong Claire, Patrick Flood, James Couthire, Wenchuan Liu, Sarah Maccurtain, Thaddeus Mkamwa, 2008, "Should High Performance Work Systems include Diversity Management Practices ?", *Proceedings of the AOM Colloquium*.
- Barrett Rowena, John Burgess, 2008, "Small Firms and the Challenge of Equality, Diversity and Difference", *Equal Opportunities International*, vol.27, n°3, p.213-220.
- Barth Isabelle, Christophe Falcoz, 2007, *Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Bayad Mohamed, Daniel Nebenhaus, 1998, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, p.161-178.
- Bender Anne-Françoise, 2007, « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », in Barth Isabelle, Christophe Falcoz, 2007, *Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p.215-233.
- Benoit Carmelle, Marie-Diane Rousseau, 1990, « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, p.39-55.
- Cadiou Christian, Rodica Micu, Jérémy Morvan, 2008, *Les rationalités stratégiques : utopie ou réalité de la performance globale ?*, in Christian Cadiou, *La performance en management – De la perception à la réalisation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Carroll Archie B., 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, pp.497-505.
- Commission Européenne, 2001, *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- Cornet Annie, Philippe Warland, 2008, *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- Couteret Paul, 1998, « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, p.95-111.
- Cox Taylor, 1993, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Cunningham George, 2009, "The Moderating Effect of Diversity Strategy on the Relationship between Racial Diversity and Organizational Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.39, n°6, p.1445-1460.
- D'Amboise Gérald et Denis Garand, 1995, "Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, n°1, p.109-132.
- Deshpande Satish, Damodar Golhar, 1994, « HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: a Comparative Study », *Journal of Small Business Management*, vol.32, n°2, p.49-56.
- Dupuis Jean-Claude, Naciba Haned, Christian Le Bas, 2006, *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, Cahier de recherche du GEMO, n° 2, ([www.esdes-recherche.net](http://www.esdes-recherche.net)).

Fredy-Planchot Agnès, 2002, « La gestion des RH dans les PME à caractère familial » in Caby Jérôme, Gérard Hirigoyen, *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris, p.193-204.

Fustec Alan, Bernard Marois, 2006, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Editions Eyrolles.

Gond Jean-Pascal, 2006, « Constructing the (Positive) Relationship between Corporate Social and Financial Performance on Financial Markets », *Actes de la XVème Conférence de l'AIMS*, Annecy.

Gudmunson Don, Linda Hartenian, 2000, « Workforce Diversity in Small Business: an Empirical Investigation », *Journal of Small Business Management*, vol.8, n°3, p.27-36.

Hlady-Rispal Martine, 2002, *La méthode des cas: application à la recherche en gestion Perspectives marketing*, Bruxelles, Editions De Boeck.

Hornsby Jeffrey, Donald Kuratko, 2003, « Human Resource Management in U.S. small businesses: a replication and extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.8, n°1, p.73-92.

IMS-Entreprendre, 2007, *La Société, une affaire d'Entreprise ? L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Editions d'Organisation.

Ivanaj Véra, Sybil Géhin, 1997, « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale PME*, vol.10, n°3-4, p.81-108.

Jasor Muriel, 2008, « Mieux gérer la diversité dans l'entreprise », *Les Echos*, 22-23 février.

Jenkins Helen, 2006, “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, n°67, pp.241-256.

Kossek Ellen, Sharon Lobel, 1996, *Managing Diversity: Human Resources Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell, Cambridge.

Lacoursière Richard, Bruno Fabi, Josée St-Pierre, Michel Arcand, 2005, “Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste”, *Revue Internationale PME*, vol.18, n°2, p.43-73.

Laufer Jacqueline, Rachel Silvera, 2005, *Les accords égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001, premiers éléments d'analyse*, Etude Equal Timetis Emergences ([www.emergences.fr](http://www.emergences.fr)).

Laufer Jacqueline, 2008, « Egalité et diversité dans l'entreprise », in *Le Management – Fondements et renouvellements*, Paris, Editions Sciences Humaines.

Mahé de Boislandelle Henri, 1998, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris.

Mandl Irene, 2006, “CSR and Competitiveness – European SME's Good Practice”, Workshop “The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises – Integration of CSR into SME Business Practice, 26 octobre 2006, Copenhagen Business School.

MEDEF, 2003, *Développement durable et PME*, juin.

Moore Geoff, Laura Spence, 2006, “Editorial: Responsibility and Small Business”, *Journal of Business Ethics*, n°67, pp.219-226.

Observatoire des PME européennes, 2002, *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n°4, Bruxelles.

Paradas Agnès, 1998, « Evaluer la formation dans les PME françaises », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, p. 31-48.

Pelled Lisa, Eisenhardt Kathleen, Katherine Xin, 1999, « Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol.44, p.1-28.

Peretti Jean-Marie (Dir.), 2007a, *Tous différents Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles.

Peretti Jean-Marie, 2007b, *Ressources humaines*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert.

Persais Eric, 2006, « La RSE en pratique ou comment rendre opérationnelle une règle implicite ? », *Actes de la XVème Conférence de l'AIMS*, Annecy.

Picq Thierry, 2005, « La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité », *Actes de la 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social*, Marrakech.

Point Sébastien, 2007, « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », in Barth Isabelle et Christophe Falcoz, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p.233-256.

Richard Orlando C., B. Murthi, Kiran Ismail, 2007, « The Impact of Racial Diversity on Intermediate and long-term Performance: The moderating Role of Environmental Context », *Strategic Management Journal*, vol.28, n°12, p.1213-1233.

Saulquin Jean-Yves, Guillaume Schier, 2007, « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°223, pp.57-65.

Steurer Reinhard, Markus E. Langer, Astrid Konrad, André Martinuzzi, 2005, “Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations”, *Journal of Business Ethics*, n°61, pp.263-281.

Vilette Marc-André, “Gérer autrement les RH en PME: convergence entre travail à temps partagé et TIC”, *Management & Avenir*, n°16, p.47-65.