

RSE et frontières de l'organisation :
Management de la relation fournisseur dans les grands groupes
industriels

Françoise QUAIREL-LANOIZELEE
Maître de conférences CREFIGE - Université Paris Dauphine
quair@dauphine.fr

RSE et frontières de l'organisation :

Management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels

Résumé

L'importance de l'externalisation et de la sous-traitance est croissante. Cette communication se propose, dans ce contexte, d'analyser comment et pourquoi les dirigeants définissent les frontières de la responsabilité sociale de leur entreprise. L'étude des principaux textes internationaux et des rapports développement durable de grands groupes industriels nous ont permis de dégager deux représentations de la RSE aux frontières de l'organisation : une vision « messianique » et une vision « défensive ». L'analyse des dispositifs relatifs à la mise en œuvre de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur, dans les cas étudiés, montre que plus les entreprises ont des stratégies RSE pro-actives effectives, plus elles s'inscrivent dans une vision « défensive ». Après avoir externalisé le risque, les entreprises transfèrent l'obligation plus ou moins formelle de RSE sur leurs fournisseurs et le dilemme entre les objectifs économiques et les objectifs environnementaux et sociaux apparaît assez vite. Sur la base des modèles de contrôle inter-organisationnel classiques (contrôle par le marché, la bureaucratie, la confiance et le réseau), nous avons défini trois types de « mise en scène » de la RSE aux frontières de l'organisation, dépendants de la représentation que les dirigeants se font de l'intérêt économique et financier de l'introduction de critères RSE dans leur stratégie d'achat et nous avons mis en évidence le rôle du « *slack* de RSE ».

Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ; Gestion de la relation fournisseur ; Contrôle inter-organisationnel ; Périmètre de responsabilité.

CSR and Borders of the Organization

Supplier relationship management in large industrial groups

Abstract

The importance of externalisation and sub-contracting is growing. In this context, this paper aims to analyze how and why managers enact the borders of their enterprises social responsibility. The study of principal international texts and the analysis of large industrial companies' sustainability reports revealed two representations of CSR at the border of organization : a "messianic" one and a "defensive" one. We examined case-studies of introduction of CSR practices into the supply chain management. We find that the more the companies are pro-active in CSR, the more they partake in a defensive logic ; after having externalized the risk, enterprises transfer the more or less formal obligation of CSR on their suppliers and the dilemma between economic and social and environmental objectives emerges quickly . Building on the patterns of inter-organizational relationships control (Market, bureaucratic or trust and network based patterns), we define three main types of enactments of CSR borders depending on the view the managers have of the economic and financial interests of incorporating CSR into their purchasing strategy and we highlight the role of "CSR slack".

Key words : Corporate Social Responsibility (CSR) ; Supplier relationships management ; Inter-organizational control ; Responsibility boundaries .

Le modèle fordien de la grande entreprise intégrée permet d'appréhender les frontières de l'organisation ; la définition juridique et financière des « groupes » trace un espace de contrôle des dirigeants et de reddition comptable envers les actionnaires. Les théories managériales qui définissent « l'environnement de l'entreprise » et les « compétences internes » construisent donc implicitement un « dehors » et un « dedans » pour l'organisation. Au cours des vingt dernières années, les grands groupes industriels ont développé des stratégies de recentrage sur leur métier principal ; le recours croissant à l'externalisation ou à la sous-traitance de nombreuses activités, mais également le recours à diverses formes de partenariat et de coopération ont fait éclater le modèle de l'entreprise intégrée. Selon les secteurs, les achats représentent de 50 à 70% ¹ de la valeur des produits commercialisés par les groupes industriels. Cette évolution restitue au marché un pouvoir d'arbitrage qui était du ressort des dirigeants et fait également émerger un modèle d'entreprise en réseau (Mariotti, 2005), composée de centres de décisions relativement autonomes et dont l'efficacité repose sur le management de la relation. Dans ce contexte, comment cerner les frontières de l'entreprise, c'est-à-dire le lieu d'exercice du contrôle des dirigeants et notamment son périmètre de RSE ?

Nous avons choisi de retenir comme définition de la RSE, le projet proposé par le groupe de travail dans le cadre de la préparation de l'ISO 26000² : « *Actions d'un organisme pour assumer les impacts de ses actions sur la société et l'environnement, pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments intergouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'entreprise* ». Cette définition de la RSE inclut nécessairement les impacts sociaux et environnementaux des décisions liées aux approvisionnements et à la gestion de la relation fournisseur dont l'importance est croissante.

Arguant d'un périmètre purement juridique, certaines entreprises ont mis en place des stratégies d'évitement (Oliver, 1991) et ont externalisé des activités pour se décharger de la responsabilité des impacts négatifs ou des coûts qu'elles génèrent, mais les acteurs de la société civile, ONG, consommateurs et syndicats sont vigilants sur ces problèmes et opposent au périmètre juridique celui du contrôle de la décision. Historiquement, les nombreuses contestations de pratiques d'entreprises, dénoncées comme irresponsables par les parties prenantes, ont d'emblée, inclus dans le périmètre de responsabilité de l'entreprise sa chaîne

¹ Voir plus dans le modèle de l'entreprise « sans usine » prôné par Alcatel

² Compte rendu de la 3ème réunion de l'ISO/TMB.WG du 14 au 19 mai 2006, Lisbonne ; groupe TG3

d'approvisionnement (Nike pour les conditions de travail chez ses sous-traitants, Home Dépôt pour ses approvisionnements en bois tropicaux, Total pour son choix d'un transporteur maritime non fiable (Erika)...). De plus, le droit du travail, en France, étend la responsabilité du donneur d'ordre, en matière de sécurité des conditions de travail, aux salariés des sous-traitants exerçant sur ses sites.

La RSE concerne des activités « hors business » (philanthropie ...) et des activités intégrées directement aux métiers de l'entreprise. Avec la gestion des fournisseurs et des achats, la RSE est introduite au cœur des stratégies économiques de l'entreprise (dedans) alors qu'elle concerne des entités autonomes (dehors). La difficulté est alors de définir où est la frontière de la responsabilité de l'entreprise surtout lorsque la chaîne d'approvisionnement comporte de nombreux intervenants pas toujours connus de l'entreprise.

De nombreux ouvrages ou rapports ont été consacrés aux préconisations managériales ou aux bonnes pratiques d'achats responsables (SIGMA, 2001 ; ORSE, 2003 ; Comité 21, 2005) mais la question de la RSE dans la gestion des relations fournisseurs, dans le cadre des entreprises industrielles, est peu étudiée par la littérature académique, en dehors du cas de quelques secteurs (confection, jouets ou chaussures et du vêtements de sport..) dénoncés pour les violation des droits de l'homme au travail chez leurs sous-traitants ; ces secteurs ont mis en place des codes de conduite et des dispositifs d'audit sur leur chaîne d'approvisionnement afin de protéger ou de restaurer leur réputation (Roberts, 2003) et des pratiques de dialogue multi-parties prenantes (Capron et Lavigne, 2005). La littérature managériale, liées aux approches qualité, a développé des études sur les enjeux des « achats verts » (Bowen et al. 2001, Walton et al. 1998). Les articles plus globaux, relatifs à la gestion des achats responsables (C.R.Carter et M.M Jennings, 2004) et I.Maignan et al., 2002) présentent d'une part, les facteurs qui conduisent à l'intégration d'objectifs sociaux ou environnementaux dans les politiques d'achats (pressions des parties prenantes et notamment des consommateurs, valeurs et culture des dirigeants et recherche de l'amélioration des performances économiques) et d'autre part, les domaines de la RSE qui sont intégrés dans les politiques d'achats (respect des droits de l'homme au travail, protection des ressources naturelles, bonne pratique des affaires, sécurité des produits..).

Si nous définissons le périmètre de responsabilité comme le lieu d'exercice du contrôle des dirigeants, la question de la frontière de la RSE par rapport aux fournisseurs dépend largement des dispositifs de contrôle et surtout de leur mise en œuvre par les acteurs ; en partant de l'hypothèse que cette frontière est mise en scène (*enacted* au sens de Weick, (1969)), quelle vision traduit-elle de la RSE et quels en sont les déterminants ? Dans une première partie,

nous analyserons quel sens cette frontière donne à la RSE entre ouverture et protection, dans une deuxième partie, nous verrons comment elle se construit à partir des dispositifs de contrôle mis en œuvre et dans une troisième partie, nous dégagerons les déterminants de l'adoption de ces différents modes de contrôle donc les déterminants de la frontière de responsabilité sociale de l'entreprise.

Les stratégies achats comportent deux volets : le volet « produit ou service acheté » et le volet gestion de la relation fournisseur ; bien que ces deux domaines ne soient pas indépendants, pour étudier le problème du périmètre de contrôle, nous avons centré notre étude sur la gestion de la relation fournisseur dans des groupes industriels. Nous présentons ici un travail de réflexion à partir de l'étude des principaux textes internationaux, des discours institutionnels de grands groupes industriels et d'interviews des responsables achats et développement durable de grands groupes industriels français et de certaines PME sous-traitantes de ces groupes. Nous avons procédé à une étude exploratoire basée sur dix rapports de grandes entreprises industrielles françaises et nord-américaines, reconnues comme pro-actives³ dans ce domaine pour analyser dans quelle perspective elles construisaient les frontières de leur responsabilité sociale (logique de promotion ou de protection) ; nous avons complété l'approche par trois études de mise en œuvre effective de contrôle de la chaîne d'approvisionnement.

Partie 1 : La frontière entre ouverture et protection : Quelle représentation de la RSE ?

L'étude des textes de références internationaux, européens ou français d'une part et d'autre part des publications issues des groupements d'entreprises nous a permis de dégager deux représentations de la RSE aux frontières de l'organisation : une vision « messianique » qui confie à la grande entreprise la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses sous-traitants et fournisseurs, en général des PME et une vision « défensive » qui consiste à établir des conditions contractuelles pour se protéger des risques liés aux pratiques de fournisseurs non conformes aux valeurs socialement acceptables. Ces deux visions s'inscrivent, pour la première dans une conception consensuelle des relations et le postulat de la convergence entre l'intérêt général et l'intérêt de l'entreprise ;

³ Rapports étudiés : Total, France Télécom, GDF, Axa, Véolia, Hewlett Packard, Unilever, Renault, Suez et Lafarge
Etude de cas : Renault, Suez, Lafarge

pour la seconde dans une logique de performances économiques et dans un rapport de force qui peut être conflictuel avec les parties prenantes.

1.1. La frontière ouverte et la vision « messianique » :

La responsabilité de l'entreprise est de promouvoir auprès de ses fournisseurs et de ses sous-traitants, le même niveau de performance RSE que celui qu'elle développe à l'intérieur. Cette approche est celle des grands organismes comme l'ONU (Pacte Mondial) et l'OCDE ; elle éloigne les frontières de la RSE pour ouvrir sur une diffusion des « bonnes pratiques » au sein de la chaîne d'approvisionnement et notamment auprès des PME qui la constituent.

Le Pacte Mondial, d'emblée, situe l'engagement des entreprises signataires dans la vision « messianique » : « *Le Pacte Mondial engage les dirigeants des entreprises à " embrasser, promouvoir et faire respecter " un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption* ».

Le rôle des grandes entreprises multinationales est encore plus clairement précisé dans les principes directeurs de l'OCDE. Elles doivent : « *Encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs* » (OCDE, principes généraux 10, révision 2000, page 24). Le guide souligne l'importance de ce rôle qui peut être direct ou indirect par l'intermédiaire de fédérations professionnelles.

Pour ces organismes internationaux, la vision est claire : la démarche volontaire des grandes entreprises doit les conduire à diffuser les grands principes auprès d'un réseau de partenaires le plus large possible et entreprendre des actions qui en encouragent l'adoption. Les fournisseurs et sous traitants visés sont le plus souvent ceux des pays du Sud où les législations environnementales ou sociales sont moins exigeantes et impliquent une démarche volontaire des entreprises pour assurer un fonctionnement correspondant à des normes acceptables et améliorer les conditions dans les zones où elles opèrent ; cette vision reprend un principe de « the Caux Round Table »⁴.

⁴ www.cauxroundtable.org

En France, le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE demande aux entreprises de publier dans leur rapport de gestion : *« l'Importance de la sous-traitance et façon dont la société promeut auprès de ses sous traitants et manière dont elle s'assure du respect par ses filiales du respect des conventions de l'OIT »*. La responsabilité sur laquelle l'entreprise doit rapporter auprès de ses parties prenantes comprend donc cette mission de promotion des conventions de l'OIT. Ce point a été l'un des plus mal renseignés dans les rapports (ORSE, 2003) ; cependant, on peut penser que l'obligation de rendre des comptes est l'un des leviers qui pousse les entreprises à formaliser leurs pratiques dans ce domaine.

En charge de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, il n'est pas étonnant que ces organismes demandent aux grandes entreprises pro-actives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants. Mais cette représentation s'inscrit également dans une vision consensuelle qui repose sur l'hypothèse d'une convergence entre l'intérêt général, l'intérêt des sous-traitants et l'intérêt de l'entreprise. Comme le souligne Y.Pesqueux (2006), elle inscrit la RSE dans la « vieille utopie managériale agoniste (Mouffe, 1994)⁵, c'est-à-dire l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans l'entreprise. » (p.20). Voulant convaincre les entreprises d'adopter des démarches de RSE, le Livre Vert de la communauté économique européenne rappelle : *« En travaillant en étroite collaboration avec leurs partenaires commerciaux, les entreprises peuvent réduire la complexité et le coût de leurs opérations tout en augmentant la qualité. ...À long terme, les relations tissées peuvent se traduire par des prix, des clauses et des attentes équitables, ainsi que par une garantie de qualité et une prestation fiable.... Les entreprises devraient être conscientes que leurs performances sociales peuvent pâtir des pratiques de leurs partenaires et fournisseurs tout au long de la chaîne de production. »*⁶.

Dans cette perspective, la vision messianique s'inscrit dans un cercle vertueux : augmenter la qualité sociale et environnementale des fournisseurs confère un avantage économique à l'entreprise et inversement il y a un risque important à ne pas être vigilants sur les pratiques des fournisseurs.

L'adoption de code de conduite (cf. partie 2) par les fournisseurs peut, bien entendu, contribuer au développement de la RSE, mais cela implique une relation suivie, un dialogue et

⁵ Cité par Y.Pesqueux (2006).

⁶ Livre Vert de la communauté économique européenne, p.14 ; « Promouvoir un cadre européen pour la RSE », 2001.

une coopération qui permettrait à l'organisation d'entrer dans une forme de réseau. Le *business case*, c'est-à-dire des avantages économiques liés à la qualité du fournisseur, au potentiel d'innovation partagé ... est la condition sous jacente de l'inscription de l'entreprise dans cette vision ouverte de la diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement ; sa mise en œuvre est complexe et elle implique donc, en terme managérial, que la qualité de la relation soit pilotée par d'autres critères que les seuls prix du marché à court terme.

La prise en compte des risques dans le *business case* est à l'origine de la vision défensive de la frontière de la RSE

1.2. Une frontière « fermée », protection contre les risques : vision « défensive ».

Les nouveaux modèles d'organisation de la production avec externalisation et sous-traitance sont focalisés sur la performance économiques à court terme et rendent plus facile l'évitement de certaines responsabilités. Cependant, dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes, notamment les associations de consommateurs, les ONG ou les syndicats, la responsabilité du donneur d'ordre est mise en cause. La dénonciation, relayée par les médias, des pratiques contraires aux valeurs acceptables par la société, fait courir un risque important à la réputation de l'entreprise. Le risque tient également aux produits vendus, tant en terme social qu'environnemental ; quels que soient les intervenants dans sa chaîne de valeur, c'est l'entreprise dont il porte la marque qui en est responsable. Le risque de réputation est l'un des vecteurs présentés comme déterminant dans les discours sur la RSE.

Dans le processus d'achat, les risques sont liés aux produits achetés ou aux entreprises qui les fournissent. Une part importante du management de la chaîne d'approvisionnement porte sur le domaine environnemental (substances dangereuses, déforestation, déchets ...) ; ces achats sont souvent encadrés par la loi (en matière de substances toxiques par exemple) et entrent, de toute façon, dans un management global de la qualité. Dans le cadre de cet article, nous avons centré notre propos sur le management de la relation fournisseur ; les risques environnementaux et sociaux étudiés tiennent aux comportements des fournisseurs, au degré d'attention que l'entreprise porte à ces problèmes, aux informations dont elle dispose sur ce qui se passe hors de ses frontières traditionnelles et au niveau de vigilance des parties prenantes.

Le risque de réputation lié à la chaîne d'approvisionnement est d'autant plus fort que les conditions de la production sont difficilement maîtrisables : intervenants sont nombreux, dans

des pays où les législations sont faibles et mal appliquées et où les conditions économiques et sociales sont mauvaises et où la vigilance des ONG est forte (Roberts, 2003); tel est notamment le cas des industries de la confection ou de la chaussure de sport.

Les codes de conduites ou autres chartes d'achat deviennent alors des outils du «*risk-management*»; ils constituent, pour les tiers, l'affichage des conditions sociales et environnementales à la sélection des fournisseurs et sont sensés donner l'assurance de leur comportement socialement responsable. De plus, il est clair que ces problèmes sont sensés toucher plus les pays du Sud où le risque de dénonciation de la part des ONG est plus fort.

Les agences de notation extra financières se situent en partie (VIGEO) ou totalement (EIRIS, INNOVEST) dans cette vision : «*Les investisseurs et les parties prenantes sont de plus en plus concernés par les risques potentiels liés à la chaîne d'approvisionnement*⁷»; en conséquence, les critères retenus pour évaluer les performances dans ce domaine sont relatifs à l'existence et à la vérification de l'application de code de conduites basés sur les conventions de l'OIT, avec une analyse d'autant plus approfondie que le produit, le pays où le marché où opère le fournisseur est risqué. Dans le domaine environnemental, l'exigence, chez les fournisseurs, de système de management environnemental et de certifications ISO14000 apparaît comme une garantie de l'entreprise contre les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Ainsi, on assiste dans cette perspective à un report sur les fournisseurs de l'obligation de RSE avec des clauses contraignantes qui vont jusqu'au déréférencement et à la rupture de la relation commerciale en cas de manquement aux critères requis. En général, cette logique d'exclusion n'intervient qu'après une négociation avec le fournisseur afin d'obtenir une correction des manquements : la construction de barrières de dissuasion n'exclut pas la diplomatie !! En fait, il y a une hiérarchisation des risques et certains points sont considérés comme incontournables : tel est le cas bien entendu du travail forcé ou du travail des enfants, des règles de sécurité au travail, de l'utilisation de produits dangereux, de pollutions majeures liées à des négligences .. Les seuils d'acceptabilités varient en fonction des entreprises et de leur représentation de leur RSE.

La prise en compte du risque est un élément clé du «*business case*», qui au niveau managérial est le levier clé des décisions stratégiques en matières de RSE. Les promoteurs des démarches de RSE rappellent les avantages liés à des nouveaux modes de relation basées

⁷ EIRIS, FTSE4good criteria, <http://www.eiris.org>

sur un modèle « gagnant –gagnant ». La vision « défensive » n'exclut pas la vision « messianique » : les progrès imposés ici au nom du risque permettent aux fournisseurs et sous traitants d'améliorer leur management et au donneur d'ordre de disposer de partenaires plus fiables. Comme l'affirment les entreprises membres de EPE⁸, « *Une entreprise engagée dans une démarche de développement durable peut contribuer à transmettre un modèle social à ses fournisseurs par l'exemplarité qu'elle présente et par les exigences qu'elle impose* » Mais, cette représentation consensuelle au niveau des discours est souvent en contradiction avec les impératifs de rentabilité financière et la démarche d'externalisation. Elle est également dénoncée par de nombreux acteurs des pays du Sud comme une barrière protectionniste : plus les exigences de performances environnementales ou sociales sont élevées plus l'accès au marché est difficile.

Les entreprises construisent la représentation des frontières de leur responsabilité, par la mise en œuvre de dispositifs, dans un espace qui s'inscrit dans un continuum entre ces deux visions.

2 : Mise en œuvre des dispositifs de contrôle de la RSE aux frontières de l'entreprise.

La GRI (version 3, p.14) définit ainsi le périmètre de reddition sur la responsabilité sociale de l'entreprise : « *..Les limites d'un rapport de développement durable doivent s'étendre à toutes les entités qui produisent des impacts appréciables (réels ou potentiels) sur la durabilité et/ou sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou une influence significative en matière de politiques et pratiques financières et opérationnelles....* »

Dans le cadre de l'entreprise éclatée, l'influence du donneur d'ordre est d'autant plus significative que le sous-traitant ou le fournisseur en dépend économiquement (volume d'affaire et nature de l'activité) ; cependant cette dépendance économique ne s'accompagne pas d'une possibilité de contrôle semblable à un contrôle au sein de l'organisation. Les décisions de management sont le fait du fournisseur ; il y a asymétrie d'informations et risque d'opportunisme. D'ailleurs, l'impossibilité d'obtenir des informations au-delà des fournisseurs de premier rang dans la chaîne d'approvisionnement est un argument fort pour limiter le champ de la responsabilité à ce niveau. Le contrôle a pour but de réduire l'incertitude et d'imposer le pouvoir (approche transactionnelle) de l'entreprise cliente. En

⁸ Rapport « organiser la contribution de l'entreprise au développement durable », 2005 , ch.5.
EPE, Entreprises pour l'environnement, association française d'entreprises pro-actives : www.epe-asso.org

matière de RSE, comment les dispositifs traduisent-ils la représentation que les acteurs se font des limites de leurs responsabilités ?

L'instrumentation du contrôle pour la RSE dans la chaîne d'approvisionnement a été largement étudiée ; elle est figure notamment dans toutes les lignes directrices de management de la RSE (SD21000, SIGMA ..) : elle repose sur deux processus : d'un côté, une conformité est imposée aux fournisseurs, avec des codes de conduite ou autres chartes éthiques autoproclamés par les entreprises, avec des codes externes sectoriels négociés au sein d'une branche professionnelle, avec des codes issus d'initiatives multipartites (Capron, Lavigne, 2005), ou avec des accords cadres internationaux négociés avec des fédérations syndicales internationales ; le problème majeur est alors celui de la vérification. Dans son enquête internationale⁹, KPMG constate que si 70% des entreprises mentionnent dans leur rapport RSE l'existence de codes de conduites ou autres documents proposés à leurs fournisseurs, 16% seulement parlent de l'audit de leur mise en application. D'un autre côté, les entreprises mettent en œuvre des mesures de performances destinées à filtrer les « meilleurs fournisseurs » au regard des critères RSE retenus ; parmi ces critères, elles utilisent les certifications établies par des tiers sur des normes internationales comme ISO 14000 ou SA 8000.

Les premières conclusions de l'analyse des rapports RSE de grandes entreprises industrielles françaises et nord-américaines, reconnues comme pro-actives dans ce domaine et des études de cas, montrent que, plus les entreprises sont engagées dans la construction effective d'un périmètre de RSE dans leur chaîne d'approvisionnement, plus elles s'inscrivent dans une logique « défensive » en utilisant leur pouvoir économique pour s'arroger un droit d'ingérence et imposer à certaines catégories de fournisseurs des conditions formelles de RSE (point 1) ; la mise en œuvre effective se heurte à des contradictions économiques et des résistances organisationnelles qui réduisent fortement la portée de la diffusion de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement.(point 2).

2.1. Une RSE exigée des sous-traitants et des fournisseurs

Pour la part des achats correspondants à des décisions centralisées au niveau groupe (supérieure à 50% des achats), toutes les entreprises étudiées imposent, à tout ou partie de leurs fournisseurs et sous traitants, de s'engager contractuellement à respecter un code de conduite spécifique, ou un code de conduite sectoriel (EICC chez HP) ou un accord cadre

⁹ KPMG International Survey of CSR 2005 ; Cette étude porte sur 1600 sociétés parmi les plus grandes mondiales

défini avec les syndicats (EDF et Renault). Formellement ces codes de conduites s'adressent au niveau N-1 de la chaîne et demandent aux fournisseurs de répercuter ces pratiques sur le niveau N-2 ou N-3. La limite de la responsabilité est presque toujours fixée au niveau N-1 ; au-delà, les entreprises évoquent l'asymétrie d'information et se déchargent du problème sur leur fournisseur.

- Parmi les entreprises étudiées, deux entreprises se contentent d'évoquer cet engagement sans autre précision de vérification ou de mesure de performance ; elles évoquent alors la nécessaire promotion de la RSE chez leur sous-traitants et leur intention de former les acheteurs et les fournisseurs pour cette mission.
- Plus la mise en œuvre est effective et validée par des audits ayant une couverture importante, plus elle est liée au risque. La simple acceptation d'un code de conduite n'est pas suffisante, elle est complétée d'une classification des fournisseurs selon le niveau de risque environnemental ou social qui va servir à définir les priorités d'audit. Unilever déclare demander à tous ses fournisseurs de signer une «assurance» de respect du code de conduite.
- L'information détenue sur les fournisseurs est, en général, assez exhaustive au niveau technique et financier mais elle doit être complétée par des questionnaires sur les pratiques et performances sociales et environnementales, ce qui, aux dires de nos interlocuteurs perturbent souvent les fournisseurs qui doivent les remplir. Les informations sont recueillies par les acheteurs, correspondants habituels des fournisseurs, et elles donnent lieu à un diagnostic, voire une notation au vu des critères retenus. Les insuffisances sont signalées au fournisseur qui doit y remédier et l'acheteur est en charge de l'assister. En cas de manquement sur des points incontournables (cf. 1.2.), la cessation de la relation commerciale est toujours évoquée, mais plus comme une dissuasion. En fait, le respect de critères RSE est imposé avec plus ou moins de rigueur selon le type de fournisseur et de risque qui lui est attaché. Ces méthodologies d'évaluation des performances RSE devraient être utilisées pour référencer de nouveaux fournisseurs, mais d'une part elles sont encore incertaines, d'autre part, pour les entreprises françaises étudiées, elles ne sont appliquées pour l'instant qu'à titre expérimental sur certains fournisseurs.

En conclusion, on constate que, après avoir externalisé le risque, les entreprises reportent l'obligation, plus ou moins formelle de RSE sur leurs fournisseurs. Si elles exigent une certification, elles reportent également le coût de cette certification chez leur fournisseur. En accroissant leurs coûts de transaction, elles se protègent et bornent leur domaine de

responsabilité. Ces démarches peuvent conduire à éliminer les plus faibles des sous-traitants, ceux qui n'ont pas les moyens de se mettre à niveau.

Le côté messianique n'est pas absent de la démarche ; la quasi totalité des entreprises étudiées met en place des formations pour les fournisseurs (par exemple chez Lafarge des formations à la sécurité pour les chauffeurs des transporteurs dans de très nombreux pays) mais elles s'attachent toutes, sur les catégories de fournisseurs concernés, à montrer que la démarche est « gagnant-gagnant ». Par exemple Renault, sur la base d'un échantillon de fournisseurs, a réussi montrer une corrélation positive entre leurs performances économiques (prix, qualité délai) et leurs performances sociales et environnementales, ce qui correspond sans doute aux fournisseurs les plus évolués, mais qui permet de justifier pleinement aux yeux de la direction la continuation de la démarche. En effet les limites à l'extension de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement sont nombreuses.

2.2. Les limites à la diffusion de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement

Le dilemme entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux et environnementaux apparaît assez vite : le recours à l'externalisation obéit souvent à un retour à la régulation par le marché, et notamment par les prix. Comment, dès lors, concilier les pressions sur les prix qui s'exercent sur les fournisseurs et sous-traitants avec le renforcement des contraintes et des exigences supplémentaires qui ont un coût de mise en œuvre ? Le fournisseur PME se trouve au centre d'une injonction contradictoire et il va, en général, choisir la contrainte la plus forte ; si les contrôles en matière de RSE ne sont pas très contraignants, la conformité deviendra purement formelle (Auberger et Quairel, 2005). Comment, par exemple, une société de nettoyage peut-elle employer des produits moins dangereux pour l'environnement mais plus chers lorsque tous les marchés sont attribués au moins-disant, même par les entreprises clientes qui se disent environnementalement responsables ? Cette logique de marché entraîne également une mise en concurrence et des changements fréquents de fournisseurs ; si les relations ne sont qu'à court terme, il est impossible de construire un apprentissage durable de la RSE avec les fournisseurs. En d'autres termes, les fournisseurs qui entrent dans cette réintroduction d'une logique de marché prix concurrence échappent au périmètre de RSE.

La mise en place des codes de conduite, mais surtout des audits et de l'évaluation des performances génèrent des coûts importants. La logique économique impose donc qu'on ne fasse entrer dans le système que les fournisseurs les plus importants où les plus risqués. Cette

différenciation des fournisseurs entrant dans le périmètre de RSE dépend de la nature du rapport de force entre les deux acteurs ; s'il s'agit d'une entreprise plus puissante, qui ne souhaite aucune ingérence dans sa stratégie et qui est difficilement remplaçable, on voit mal comment l'entreprise va pouvoir lui imposer des conditions ou des critères RSE ; tout au plus peut-on envisager un dialogue pour établir un partenariat.

En termes organisationnels, la mise en œuvre de la RSE aux frontières de l'entreprise dépend avant tout des acteurs opérationnels : acheteurs ou responsables de business units. Il faut tout d'abord souligner que, pour certaines familles d'achats, ceux-ci ne sont pas centralisés ; dans ce cas, il est excessivement difficile de mettre en place des procédures ; en conséquence, la plupart de ces achats restent hors du champ de la RSE. De plus, les directeurs d'unités, comme les responsables achats au niveau central fonctionnent dans des systèmes de management et dans une culture qui est souvent très éloignée du développement durable et de la RSE. Leur formation et leur métier reposent sur la culture de l'efficacité technique et économique ; pour beaucoup d'entre eux, les critères environnementaux, mais surtout les critères sociaux ne les concernent pas ; ils ne souhaitent pas faire de l'ingérence chez leur fournisseur, augmenter un niveau d'exigence déjà élevé et rendre la négociation encore plus tendue. De plus, leurs systèmes d'incitation reposent sur des critères économiques de marge, donc ils ne souhaitent en aucun cas concéder une augmentation de prix pour obtenir une meilleure qualité RSE. Bien que tous les programmes de mise œuvre comportent des sessions de sensibilisation et de formation des acheteurs, il est certainement assez difficile de les transformer en « ambassadeurs de la RSE ».

En conclusion, nous avons constaté que le périmètre de la RSE se construit sur des logiques de protection. Il a été défini sous la pression directe ou indirecte des parties prenantes, alors que les logiques économiques conduisaient à une réduction du périmètre de responsabilité concomitante à la réduction du périmètre juridique. L'introduction de critères environnementaux et sociaux dans la gestion de la relation fournisseur fait entrer la RSE au cœur de l'activité économique, il n'est donc pas étonnant que les approches classiques du management dominant et que les freins soient si importants dès qu'il y a conflit entre les objectifs de la « *triple bottom line* ». Les conclusions de cette étude exploratoire devront être validées.

Dans ce contexte, il est impossible de considérer l'ensemble des fournisseurs et des politiques d'achat comme homogène ; la frontière de contrôle de la RSE dépend de la nature de la relation avec le fournisseur et des enjeux économiques qui leur sont attachés.

Partie 3 : Les déterminants de la frontière de RSE

Nous avons défini le périmètre de responsabilité comme le lieu d'exercice du contrôle des dirigeants. Pour reprendre les typologies classiques des modes de contrôle (Ouchi, 1979) inter-organisationnels (Dekker, 2004), le contrôle exercé par le donneur d'ordre est soit un contrôle par le marché, soit un contrôle par la bureaucratie, soit un contrôle par la confiance (par le clan selon Ouchi, 1979) ; comme nous l'avons vu, si le contrôle se fait par le marché, le périmètre de RSE mis en scène par les dirigeants n'inclut pas ces fournisseurs. Le contrôle par la bureaucratie correspond à la mise en œuvre des codes de conduite comme moyen de se protéger des risques liés au comportement des fournisseurs ; dans ce cas, bien qu'étant des entités indépendantes, les fournisseurs sont inclus, au moins formellement dans les procédures de l'entreprise intégrée ; le contrôle est formellement coercitif. Une troisième forme de contrôle plus informel et basé sur la confiance et le contrôle social est proposé par Dekker (2004) ; cette forme correspond au modèle de l'entreprise réseau qui résulte des nouvelles formes d'organisation de la production et qui sert de cadre au discours des entreprises sur la gestion « responsable » de la relation fournisseur.

3.1 Le modèle de l'entreprise réseau entre marché et bureaucratie

« *Les entreprises réseaux sont des organisations décentralisées, composées par des centres de production et/ou de décisions relativement autonomes* » (Mariotti, 2005, p.21) ; elles rassemblent plusieurs acteurs, métiers, compétences et l'efficacité d'ensemble est liée à la qualité des relations entre les entités ; le contrôle du réseau est, avant tout, relationnel, basé sur la confiance, la complémentarité des acteurs, et la durée longue de la relation. Les problèmes de frontières de responsabilité ne se posent pas dans ce modèle puisque la RSE devient un élément constitutif de la relation. Ce modèle d'organisation est adapté à l'éco conception et on voit bien que, dans ce cas, la responsabilité environnementale est consubstantielle de l'activité.

Le périmètre de responsabilité peut donc correspondre aux trois modes de contrôle inter-organisationnels résumés dans le tableau ci-dessous, que nous avons établi en nous inspirant du tableau de Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) p.62 et de Langfield-Smith et Smith (2003) p 288-289, et en le complétant par le tableau de Powell, 1990, p.300¹⁰ :

¹⁰ Cité en page 52 par Mariotti (2005), op.cit.

	marché	bureaucratie	Réseau
Déterminants			
Caractéristiques de la transaction	Résultats mesurables Contrats à court terme répétition	Résultats mesurables ou règles contractuelles Contrat à MT	Peu de répétition résultat non mesurable Contrat à LT
Environnement de la transaction et moyen de communication	Beaucoup d'acteurs Le prix du marché comprend toutes les informations Peu d'encastrement social	Risque de marché moyen ou fort : incertitude Mise en place de routine Les facteurs institutionnels ont de l'influence	Incertitudes et risques forts Importance de la relation Fort encastrement social et institutionnel
Les acteurs			
Buts des acteurs et climat	Conflits d'intérêts	Conflit d'intérêts ; on se protège contre l'opportunisme	Convergence à long terme , complémentarité, bénéfice mutuel, confiance
Caractéristiques et engagement des acteurs	Acteurs nombreux; peu de coûts de changement ; engagement faible	Asymétrie de pouvoir, risque moyennement partagé ; Engagement moyen	Rôle de la réputation, de l'expérience passée ; risques partagés Engagement fort
Le contrôle			
Objectifs du contrôle	Saisir les opportunités du marché	Réduire l'incertitude exercer son pouvoir	Assurer la convergence des buts
Mécanismes de contrôle (sur quoi ? et comment ?)	Pas d'instruments spécifiques, mise en concurrence Pas de contrats détaillés Contrôle formel sur les résultats (prix marge)	Contrôle des résultats (objectifs fixes) et des comportements formels ; procédures, contrats détaillés Sélection des fournisseurs sur la base de critères formels	Contrats larges Evaluation de performance sur des résultats larges et sur un temps long Communication forte et partage d'informations
Influence sur les fournisseurs	Faiblement coercitive	Coercitive	Non coercitive : recommandations requêtes
Réaction du contrôlé	instrumentale	aliénation	implication
RSE et fournisseur	Hors du champ ou symbolique	Protection formelle , éventuellement effective	Intégrée effectivement à la relation dans une perspective gagnant-gagnant

Tableau 1 : typologie des modes de contrôle de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur

L'essentiel du discours des entreprises sur la RSE et la gestion de la relation fournisseur se réfère implicitement au modèle du réseau avec les mots clés : « partenariats, coopérations, relations à long terme, avantages partagés, innovation, apprentissage... » Mais l'essentiel des pratiques effectives de gestion relations fournisseurs dans les entreprises étudiées ressort plus du modèle marché ou du modèle bureaucratie ; il y a donc un décalage important entre les représentations messianiques du rôle des entreprises au sein de leur chaîne d'approvisionnement et le contrôle effectif qu'elles mettent en œuvre.

3.2. Typologie des représentations de la frontière de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement.

Comme nous l'avons montré, les déterminants du contrôle de la RSE aux frontières sont avant tout économiques et s'inscrivent dans le *business case* en intégrant le risque. Par ailleurs, comme tout contrôle inter-organisationnel, ils dépendent de la nature de la relation avec le fournisseur, notamment le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard de son fournisseur (Nogatchewski, 2004). Il est donc possible de définir plusieurs zones de frontières de la RSE par rapport aux fournisseurs ; le tableau 2 présente quatre types de mises en scène des frontières de RSE qui dépendent de la relation avec le fournisseur et surtout de la représentation que les dirigeants se font de l'intérêt économique de l'introduction de critère RSE dans leur stratégie d'achat, ou au contraire des freins et du coût que cela représente. Nous soulignons qu'il s'agit, non d'une réalité, mais de la perception des dirigeants et de ce qui va retenir leur attention (Mitchell R.K, Wood J.D, Agle B.R, 1997). Cette perception est bien sûr différente d'un manager à l'autre, et elle change dans le temps ; elle laisse donc apparaître une zone de « slack de RSE » qui explique le caractère plus ou moins pro-actif et engagé des entreprises dans le domaine de la RSE et qui représente le véritable enjeu des démarches adoptées par les entreprises.

Aux deux extrémités, avantages économiques indiscutables ou coût exorbitants, la question ne se pose pas au niveau des dirigeants, la décision d'intégration ou non de la RSE apparaît comme rationnelle. Nous avons appliqué le concept de *slack* organisationnel aux décisions en matière de RSE. Le slack organisationnel est défini par Cyert et March comme les ressources stockées mais pas strictement nécessaires au maintien de la coalition organisationnelle ; cette marge de manœuvre est, selon Preston et Bannon (1997), l'un des déterminants d'une relation positive entre les performances financières et sociétales de l'entreprise. Le « *slack* de RSE » correspond donc à la part du slack organisationnel que les dirigeants peuvent engager pour mettre en œuvre des politiques de RSE. L'externalisation de certaines activités, dans une logique de marché, réduit le périmètre de l'organisation et donc le slack organisationnel ; mais la décision d'intégrer des objectifs de RSE dans la gestion de la relation fournisseur le reconstitue et dessine une frontière floue et mouvante du périmètre de responsabilité de l'organisation ; cette frontière dépend des leviers classiques de la RSE et du *slack* organisationnel : perception par les dirigeants de l'environnement (anticipations de législations futures, pressions plus ou moins fortes des parties prenantes, représentation de l'importance du risque de réputation), des performances économiques et financières, du

leadership et des valeurs de la direction (tableau 2, flèche 1). Cette frontière dépend également de la perception de la relation de dépendance avec le fournisseur et du *slack* organisationnel du fournisseur (Donada et Dostaler, 2005) ; l'introduction de la RSE dans une relation fournisseur peut transformer une relation à court terme en une relation de coopération plus longue (tableau 2, flèche 2).

<p><i>Représentations des avantages et des freins de l'introduction de la RSE dans les processus d'achat</i></p> <p><i>Relations avec le fournisseur</i></p>	<p><i>Intérêt économique réel pour la RSE dans les achats</i> <i>risque réel, législation contraignante, pression forte des parties prenantes....</i></p>	<p><i>Slack RSE</i></p>	<p><i>Coûts élevés, intérêts à court terme faible freins importants pour la RSE dans les achats</i> <i>Freins organisationnels forts</i></p>
<p>Relation à court terme, fournisseurs nombreux et substituables</p>	<p>Code de conduite et contrôle effectif, mesure de performances et éventuellement rejet ; perspective « protection »</p>		<p>Aucun contrôle effectif ; logique du marché ; éventuellement contrôle symbolique</p>
<p><i>Slack RSE</i></p>			
<p>Relation à long terme, coopération, difficilement substituable</p>	<p>RSE introduite dans une optique gagnant-gagnant ; vision réseau ; partenariat sur les produits, apprentissage réciproque, innovation</p>		<p>Dépendance de la politique RSE du fournisseur ; contrôle symbolique</p>

Tableau 2 : Typologie des frontières de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement.

Sur la base des représentations des dirigeants, les zones où il y a une véritable intégration de la RSE dans l'activité d'approvisionnement sont relativement modestes dans les entreprises étudiées ; l'essentiel reste symbolique et formel ; cependant il appartient aux acteurs, porteurs des intérêts de la société en général, de repousser la frontière du *slack* pour accroître le périmètre où la vision réseau pourrait s'appliquer.

Conclusion

A partir des pratiques observées chez quelques grands groupes industriels en matière de gestion de leur chaîne d'approvisionnement, il ne semble pas que l'introduction de la RSE change le paradigme managérial classique du contrôle inter-organisationnel. D'une part, la

logique du contrôle par le marché exclut les fournisseurs concernés du périmètre de RSE ; le contrôle, lorsqu'il existe et purement formel et symbolique ; d'autre part, dans les situations où la relation fournisseur présente un risque, la frontière devient « défensive » et les entreprises pro-actives imposent des contraintes environnementales ou sociales à leurs fournisseurs ou sous-traitants de rang 1 ; par ce contrôle bureaucratique et contractuel, elles les intègrent dans leur périmètre de responsabilité sociale, à charge pour ces derniers de « diffuser » la RSE aux étapes suivantes de la chaîne d'approvisionnement ; cette intégration s'accompagne d'une réduction de l'asymétrie d'information et d'une obligation de transparence plus grande chez le fournisseur ; cela augmente les coûts de transaction, notamment en raison des audits à mettre en œuvre et impose aux acheteurs des procédures supplémentaires. Tout en étant plus exigeantes en matière de RSE, il est hors de question pour la plupart d'entre elles de diminuer les pressions à la baisse sur les prix d'achat ; à moyen terme elles placent donc leurs fournisseurs face à des injonctions contradictoires et dans des situations de contraintes fortes qui reportent une partie du coût de la RSE sur les PME fournisseurs ou sous-traitantes ; Dans cette configuration, les entreprises intègrent donc leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sans en supporter la totalité des coûts. Il faut noter que le champ de ces contraintes fortes est surtout réduit à certaines violations de valeurs considérées comme inadmissibles et risquées ; l'intégration des autres aspects de la RSE restent encore largement formels. Lorsque la relation avec le fournisseur s'inscrit économiquement dans une logique de partenariat et de réseau, la RSE trouve un cadre d'intégration plus favorable ; elle ouvre alors des opportunités nouvelles pour les acteurs. Dans une perspective dynamique, nous avons défini un « *slack* de RSE » qui dépend de la volonté des dirigeants, du pouvoir des parties prenantes et de la nature de la prestation attendue du fournisseur ; l'élargissement de la frontière de RSE conduit à stabiliser et à renforcer la relation avec les fournisseurs. Une étude sur un plus grand nombre de cas, nous permettra de préciser les déterminants du « *slack* de RSE » dans la gestion de relation fournisseur des groupes industriels.

BIBLIOGRAPHIE

Auberger M.N. et Quairel F. (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », in Dupuis JC. Et Le Bas C. (ed), *Le management responsable*, Paris, Economica.

Bowen et al. (2001), “The role of supply management capabilities in green supply”, *Journal of Production and Operations Management*, Special issue Environmental Management.

Capron M. et Lavigne N. (2005), « Perspectives des initiatives multipartites pour la vérification de la RSE », *Communication au 3^{ème} congrès de l'ADERSE*, Lyon.

Carter C.R. et Jennings M.M.(2004), “The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis”, *Journal of Business Logistics*, Vol.25, N°1, p.145-186.

Comité 21 (2005) : *Achats et développement durable*, Saint Denis, AFNOR.

Commission de l'Union européenne (2001), *Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, Bruxelles <http://europa.eu>

Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements”, *Accounting Organization and Society*, N°29, p.27-49.

Donada C. et Dostaler I. , “Relational antecedents of organizational slack : An empirical study into suppliers-customer relationships”, *Man@gement*, Vol.8, N°2,p.25-46.

GRI (2005), *Boundary Protocol*, <http://www.globalreporting.org>

GRI (2006) , *Ligne directrices pour les rapports de développement durable*, version soumise à consultation publique janvier 2006-mars 2006.

ISO (2006), *Compte rendu de la 3^{ème} réunion de l'ISO/TMB.WG mai 2006*, Lisbonne.

Langfield-Smith K. et Smith D. (2003), “Management control system and trust in outsourcing relationships”, *Management Accounting Research*, N°14, p.281-307.

Maignan I. et al.(2002), «Managing socially responsible buying », *European Management Journal*, Vol.20, N°6, p.641-648.

Mariotti F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise réseau ?*, Paris, Presses Sciences Politiques.

Mitchell.R.K, Wood. J.D, Agle. B.R. (1997) : “Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°4, p. 853-887.

Nations Unies (2000) : *Pacte Mondial*, <http://www.un.org>

Nogatchewsky G. (2004), “*Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs* », Thèse de doctorat es sciences de gestion soutenue à l'université Paris Dauphine le 8 octobre 2004.

OCDE (2000) : *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (révision 2000)*, <http://www.oecd.org>

Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°1, p.145-179.

ORSE (2003), Rapport : *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises*, 47 p. Paris.

Ouchi W.G. (1979), « A conceptual framework for design of organizational control mechanisms », *Management Science*, N°25, p.833-848.

Pesqueux Y. (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y. (ed), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris.

Preston L.E. et Bannon D.P. (1997), « The corporate social-financial relationship : a typology and analysis », *Business and Society*, N°36, p.419-429.

Roberts S. (2003), « Supply chain specific ? understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, N°44, p.159-170.

SIGMA project (2001), R&D report : *Supply chain, strategy and evaluation*, 131 p., <http://www.projectsigma.co.uk>

Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman E.G.J. (2000), « management control of interfirm transactional relationships », *Accounting Organization and Society*, N°25, p.51-77.

Walton et al. (1998), « The green supply chain: Integrating suppliers into environmental management process », *International Journal of Purchasing and Materials Management*.

Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.