

## **La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?**

Françoise Quairel et Marie-Noëlle Auberger

Volume 20, numéro 3-4, 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008524ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008524ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Quairel, F. & Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 69–94. <https://doi.org/10.7202/1008524ar>

### Résumé de l'article

Les grands textes et références internationales confient aux grandes entreprises la responsabilité de diffuser les valeurs environnementales et sociales dans leur sphère d'influence. Cette vision « messianique » de leur responsabilité les conduit à promouvoir des pratiques RSE au sein de leur chaîne d'approvisionnement, notamment auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants PME. Dans une vision managériale, elles demandent à leurs fournisseurs de signer des codes de conduite et autres clauses contractuelles pour se protéger des risques liés à un comportement non responsable. Quelle que soit la vision, les grandes entreprises sont considérées comme des acteurs majeurs de la diffusion de pratiques socialement et environnementalement responsables pour les PME de leur chaîne d'approvisionnement. À partir de cinq études de cas de grands groupes industriels considérés comme socialement responsables et à partir d'une enquête auprès de PME françaises, cet article se propose d'analyser les facteurs, freins ou leviers qui expliquent l'influence exercée sur les PME par la gestion « durable » de la relation fournisseurs. Il cherche à répondre à la question : dans quelle mesure les PME sont-elles poussées à adopter des politiques RSE par les grandes entreprises clientes ? Dans les pays développés comme la France, cette influence est faible, même lorsque les grands clients se disent engagés dans la RSE. Nous avons dégagé les principaux déterminants de cette influence : le degré de formalisation et surtout de contrôle des engagements demandés au fournisseur, le degré des contradictions entre les exigences économiques de prix toujours plus bas et les exigences de conformité avec les codes de conduite ou autres standards, la nature de la relation commerciale entre les acteurs basée sur un rapport de force économique dans une approche de stricte conformité ou basée sur la confiance, les relations personnelles et le partenariat gagnant-gagnant. Les grandes entreprises, même proactives, ne sont que de faibles leviers de la diffusion de la RSE chez leurs fournisseurs PME parce que tous ces facteurs jouent faiblement ou comme des freins, ce qui traduit une mise en œuvre encore très partielle des objectifs annoncés de développement durable au sein des services achat. Les objectifs et l'engagement du chef d'entreprise dans la PME constituent des facteurs clés pour l'adoption de stratégies RSE dans les PME et donc pour aller au-delà de la stricte conformité et transformer les exigences RSE du client en opportunités. Nous proposons huit types de réponses stratégiques des PME fournisseurs aux exigences de leurs clients en fonction des facteurs dégagés ci-dessous.

# La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs

## Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?

Françoise QUAIREL  
Université Paris-Dauphine

Marie-Noëlle AUBERGER  
Consultante, Gestion attentive

### MOTS CLÉS

---

**Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)  
Chaîne d'approvisionnement – Relation fournisseurs  
PME – Achats durables – Partenariat**

---

### LES AUTEURES

FRANÇOISE QUAIREL est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine. Elle assure un cours de responsabilité sociale de l'entreprise dans les mastères « RSE » de Paris XII et « Développement durable des organisations » de Paris-Dauphine. Elle conduit, au sein du Centre de recherche DRM-CREFIGE, des recherches sur le déploiement des stratégies de responsabilité sociale, tant au sein des grandes entreprises qu'au sein des PME. Elle est membre du comité ISO 26000 à l'AFNOR et auteure de nombreux articles et ouvrages sur ce thème. Courriel: <quairel@dauphine.fr>.

MARIE-NOËLLE AUBERGER est consultante et travaille sur les questions de gouvernance et de RSE, notamment dans les entreprises moyennes et les organisations à but non lucratif. Elle a été experte pour les deux avis du Comité économique et social européen sur la RSE (2005 et 2006). Elle édite depuis 2004 la lettre électronique *La Missive de Gestion attentive* et a publié en mars 2007 *Le guide de l'administrateur salarié*. Courriel: <mna@gestion-attentive.com>.

### RÉSUMÉ

*Les grands textes et références internationales confient aux grandes entreprises la responsabilité de diffuser les valeurs environnementales et sociales dans leur sphère d'influence. Cette vision « messianique » de leur responsabilité les conduit à promouvoir des pratiques RSE au sein de leur chaîne d'approvisionnement, notamment auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants PME. Dans une vision managériale, elles demandent à leurs fournisseurs de signer des codes de conduite et autres clauses contractuelles pour se protéger des risques liés à un comportement*

*non responsable. Quelle que soit la vision, les grandes entreprises sont considérées comme des acteurs majeurs de la diffusion de pratiques socialement et environnementalement responsables pour les PME de leur chaîne d'approvisionnement. À partir de cinq études de cas de grands groupes industriels considérés comme socialement responsables et à partir d'une enquête auprès de PME françaises, cet article se propose d'analyser les facteurs, freins ou leviers qui expliquent l'influence exercée sur les PME par la gestion « durable » de la relation fournisseurs. Il cherche à répondre à la question : dans quelle mesure les PME sont-elles poussées à adopter des politiques RSE par les grandes entreprises clientes ? Dans les pays développés comme la France, cette influence est faible, même lorsque les grands clients se disent engagés dans la RSE. Nous avons dégagé les principaux déterminants de cette influence : le degré de formalisation et surtout de contrôle des engagements demandés au fournisseur, le degré des contradictions entre les exigences économiques de prix toujours plus bas et les exigences de conformité avec les codes de conduite ou autres standards, la nature de la relation commerciale entre les acteurs basée sur un rapport de force économique dans une approche de stricte conformité ou basée sur la confiance, les relations personnelles et le partenariat gagnant-gagnant. Les grandes entreprises, même proactives, ne sont que de faibles leviers de la diffusion de la RSE chez leurs fournisseurs PME parce que tous ces facteurs jouent faiblement ou comme des freins, ce qui traduit une mise en œuvre encore très partielle des objectifs annoncés de développement durable au sein des services achat. Les objectifs et l'engagement du chef d'entreprise dans la PME constituent des facteurs clés pour l'adoption de stratégies RSE dans les PME et donc pour aller au-delà de la stricte conformité et transformer les exigences RSE du client en opportunités. Nous proposons huit types de réponses stratégiques des PME fournisseurs aux exigences de leurs clients en fonction des facteurs dégagés ci-dessous.*

## ABSTRACT

*Key international agreements and general references require large companies to support the core social and environmental values within their sphere of influence. According to this "messianic" approach to their responsibility, they are supposed to spread responsible practices within their supply chain, especially among their SME suppliers. From a managerial perspective, they have adopted so called codes of conduct to bind suppliers and to protect themselves from risks link to suppliers' practices which do not comply with socially acceptable values. In any case, large companies sustainable supply chain management is considered as a major actor contributing to influence SMEs social and environmental practices. Drawing from five case studies of supply management chain within large and pro-active industrial companies, and from a survey among French SMEs, this paper aims at analysing the role large firms sustainable supply chain management plays on the SME suppliers' CSR strategies. It addresses the following question : to what extent are the SMEs influenced by their buyers' CSR requirements ? In a developed country such as France, large firms, even those proactive in CSR, have little influence on SMEs' CSR strategies. We highlight the determinants of this influence : the degree of formalization and above all the monitoring of the implementation of the requirements, the degree of conflicting objectives such as the lowest possible price and the strict compliance with standards and codes of conduct. The influence depends also on*

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

*the nature of the buyer-seller relationships, power and economic dependence that leads to a strict compliance oriented approach, or a more personal and trustful relation in a win-win perspective that leads to a partnering approach. We find that so called responsible large companies hardly encourage sustainable management in SMEs because of all these factors which have a low even negative impact; their CSR strategy is still effectively implemented into the procurement services only for a small number of suppliers-partners. The entrepreneur's commitment in CSR is the key for SME to adopt sustainable strategies and go beyond the attitude of strict compliance to the codes of conduct, turning buyers' requirements constraints into opportunities. From our research, we identify eight types of SMEs' CSR strategic responses to their large firms buyers' requirements.*

## RESUMEN

*Los acuerdos internacionales clave y las referencias generales demandan a las grandes empresas que asuman a responsabilidad de difundir los valores medio-ambientales y sociales en su esfera de influencia. De acuerdo con esta visión "mesiánica" de su responsabilidad deben promover prácticas RSE en el seno de su cadena de aprovisionamiento, particularmente con sus proveedores y subcontratistas PyMEs. Dentro de una visión gerencial, le piden a sus proveedores que suscriban códigos de conducta y otras cláusulas contractuales para protegerse de los riesgos ligados a un comportamiento que no se corresponda con valores socialmente aceptables. En todo caso, las grandes empresas son consideradas actores principales en la difusión de prácticas social y ambientalmente responsables a partir de la gestión de su cadena de aprovisionamiento PME. A partir de cinco estudios de caso de grandes grupos industriales consideradas como socialmente responsables y de una encuesta en las PyMEs francesas, este artículo se propone analizar los factores, los obstáculos y los incentivos que explican la influencia ejercida sobre las PyMEs por medio de la gestión "durable" de la relación con sus proveedores. El artículo trata de responder a la pregunta: ¿en qué medida las PyMEs son empujadas por las grandes empresas que son sus clientes, a adoptar políticas RSE?*

*En los países desarrollados, tales como Francia, la influencia de las grandes empresas en las estrategias RSE de las PyMEs es débil. En el documento se han desarrollado los principales determinantes de esta influencia: el grado de formalización y sobretodo de control sobre el cumplimiento de los compromisos que se solicitan al proveedor, el nivel de contradicciones entre las exigencias de precios cada vez más bajos y las de proceder siguiendo los códigos de conducta u otros estandares. El grado de influencia depende también de la naturaleza de la relación comercial entre los actores, basada en una relación de fuerza y de dependencia económica que conduce a un estricto cumplimiento de las reglas, o que reposa sobre una relación personal y de confianza que lleva a una colaboración "ganador-ganador". El artículo concluye que las grandes empresas, aunque sean proactivas en la RSE, no suelen incentivarla entre sus proveedores PyMEs por todos los factores mencionados que tienen un efecto débil o inclusive negativo. Todo esto se traduce todavía en una puesta en marcha muy parcial de los objetivos enunciados de desarrollo durable en los servicios de compra. El compromiso de los empresarios PyMEs con la RSE es la clave para la adopción en sus empresas de estrategias sostenibles en ese sentido y para ir más allá de una actitud de estricta*

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

*conformidad con los códigos de conducta y transformar las exigencias RSE del cliente en oportunidades. A partir de la investigación se proponen ocho tipos de respuestas estratégicas de proveedores PME a las exigencias de sus clientes en función de los factores señalados anteriormente.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Grosse Publikationen und internationale Referenzschriften schreiben den grossen Unternehmen die Verantwortlichkeit für die Verbreitung von sozial- und umweltverantwortlichen Werten zu. Die Grossunternehmen übertragen in der Folge in missionarischer Weise die sozial verträglichen Praktiken an ihre Lieferkette weiter, namentlich an KMU. Sie verlangen von ihren Zulieferern die Unterzeichnung von Verhaltenskodexen und anderen vertraglichen Klauseln, um sich vor Risiken aus unverantwortlichem Handeln abzusichern. Unabhängig von ihrer Vision werden die Grossunternehmen als Hauptakteure bei der Diffusion von sozial verantwortungsbewussten Praktiken an kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Lieferkette betrachtet.*

*Der vorliegende Artikel basiert auf Fallstudien bei fünf grossen industriellen Konzernen mit einem sozialverantwortlichen Image und einer Befragung bei französischen KMU. In der Folge wurden die Faktoren, Hemmnisse und Hebel analysiert, welche die ausgeübte Einflussnahme durch das nachhaltige Zulieferer-Management bestimmen. Der Artikel sucht nach Antworten auf die Frage: Inwiefern KMUs von ihren Grosskunden zur Übernahme der sozial verantwortungsbewussten Praktiken getrieben werden? In Industrienationen, wie Frankreich, ist die Einflussnahme gering, obwohl sich die Grossfirmen als sozial verantwortlich darstellen.*

*Aus der Analyse wurden die Determinanten der Einflussnahme herausgelöst: Der Formalisierungsgrad und die vom Zulieferer verlangten Kontrollen, die Widersprüchlichkeiten zwischen Preisdruck und in Verhaltenskodexen und in anderen Standarten stipulierten Anforderungen, die Art der Geschäftsbeziehung – auf Verhandlungsmacht und strikter Konformität oder auf Vertrauen basierend, die persönlichen Beziehungen und Win-Win-Partnerschaften.*

*Grossunternehmen, selbst die proaktiven, verfügen nur über eine kleine Hebelwirkung bei der Verbreitung der SVU-Praktiken bei den KMUs, da die oben erwähnten Faktoren nur erst sehr schwach oder gar noch als Hemmnisse wirken. Anders ausgedrückt, sind die verkündeten Zielsetzungen der nachhaltigen Praktiken in den Einkaufsabteilungen der Grossunternehmen nur gering und bruchstückhaft umgesetzt. Hingegen sind die Zielsetzungen der KMU und das Engagement des Chefs Schlüsselfaktoren zur Umsetzung von SUV konformen Strategien, also strengere Massstäbe in Anwendung zu bringen, als die Anforderungen des Abnehmers dies vorsehen würden. Abschliessend werden acht strategische Antworten für KMU als Zulieferer formuliert, um den Anforderungen der Grossunternehmen zu begegnen.*

## Introduction

L'évolution des stratégies des grands groupes industriels internationaux s'inscrit dans un double mouvement de recentrage et de prise en compte des externalités. D'une part, dans un contexte mondialisé, ces groupes ont déve-

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

loppé des stratégies de recentrage sur leur métier principal avec un recours croissant à l'externalisation ou à la sous-traitance de nombreuses activités, achetant ainsi, selon les secteurs, de 50 % à 80 % de la valeur des produits commercialisés; d'autre part, la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités est devenue une condition de leur légitimité. Ces mouvements ne sont pas indépendants. Les stratégies d'externalisation visent prioritairement à renforcer la rentabilité économique en réintégrant dans les processus de production des logiques de marché et de concurrence, mais elles cherchent aussi à réduire les coûts salariaux et, éventuellement, à sortir du strict périmètre de responsabilité les impacts environnementaux et sociaux négatifs engendrés par l'activité en les reportant sur les PME fournisseurs. Face à cette stratégie d'évitement (Oliver, 1991), les acteurs de la société civile ont dénoncé l'hypocrisie du périmètre de responsabilité de l'entité juridique (Nike pour les conditions de travail chez ses sous-traitants, Home Depot pour ses approvisionnements en bois tropicaux, Total pour son choix d'un transporteur maritime non fiable dans le naufrage de l'Erika) et ont fait pression sur ces grands groupes pour que la chaîne d'approvisionnement n'échappe pas au périmètre de la responsabilité de l'entreprise (RSE). Dans ce cadre, de nombreux référentiels RSE internationaux, nationaux, sectoriels font de l'intégration, aux côtés de critères économiques, sociaux et environnementaux dans le pilotage de la chaîne d'approvisionnement, l'un des domaines clés de la performance en matière de RSE. Ces nouvelles exigences des grandes entreprises sont présentées comme des leviers de la diffusion des pratiques socialement responsables chez les PME fournisseurs et sous-traitants.

Les dispositifs mis en œuvre par les grandes entreprises proactives (code de conduite, audit, conditions contractuelles, etc.) ont fait l'objet d'une abondante littérature managériale descriptive des pratiques, présentant des études de cas. Cependant, la question de la RSE dans la gestion des relations fournisseurs par les entreprises industrielles est peu étudiée par la littérature scientifique, en dehors du cas de quelques secteurs (confection, jouets ou chaussures et vêtements de sport...) dénoncés pour les violations 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) ainsi que des pratiques de dialogue entre de multiples parties prenantes (Capron et Lavigne, 2005). Müller et Seuring (2006) présentent une synthèse de 130 articles portant sur le management « durable » de la chaîne d'approvisionnement, parus au cours des dix dernières années. Le modèle théorique qui en ressort met en évidence les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à intégrer dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement

des critères RSE, soit les pressions des parties prenantes et la recherche de l'amélioration des performances économiques. Les stratégies décrites répondent soit à un objectif de réduction des risques, notamment le risque de réputation, liés au non-respect des droits sociaux fondamentaux, soit à un objectif de processus de production et d'intégration de composants respectant mieux l'environnement. Dans la littérature analysée, les préoccupations environnementales sont beaucoup plus présentes que les préoccupations sociales (75 % des articles). Les obstacles à l'adoption de politiques d'achats responsables par les grandes entreprises qui ont été recensés sont essentiellement les surcoûts, l'absence de communication au sein de la chaîne d'approvisionnement et la complexité de mise en œuvre. L'ensemble des publications est focalisé sur la grande entreprise, sur certains secteurs sensibles (textile) ou sur des entreprises s'adressant directement aux consommateurs (grande distribution) et essentiellement pour leur chaîne d'approvisionnement dans les pays du Sud. Les réponses et les stratégies des PME fournisseurs ou sous-traitants sont peu étudiées. D'une manière générale, l'influence exercée par la grande entreprise sur sa chaîne d'approvisionnement est de deux sortes : elle peut conduire à une stricte conformité du fournisseur aux exigences de la grande entreprise cliente ou à la construction d'un partenariat orienté vers le cycle de vie des produits (Philipp, 2006). Dans une enquête portant sur 300 PME danoises, Jorgensen et Knudsen (2006) constatent que l'influence des exigences des acheteurs en matière de RSE est faible parce ces prescriptions sont peu formalisées et peu vérifiées. Les obstacles sont le manque de ressources des PME, l'importance secondaire que les critères RSE revêtent dans les demandes des acheteurs et le fait que ces PME ne répercutent que très faiblement ces contraintes sur leurs propres fournisseurs.

Qu'en est-il pour les PME en France qui sont fournisseurs de groupes industriels, donc plutôt dans une relation B to B ? Dans quelle mesure le pilotage « durable » de la chaîne d'approvisionnement influence-t-il les PME fournisseurs ou sous-traitantes ? Permet-il une diffusion des pratiques de RSE chez les PME que nombre d'acteurs institutionnels (chambres de commerce, régions, organismes de normalisation) invitent, compte tenu de leur importance dans le tissu économique, à entrer dans le mouvement de la RSE ? Quels sont, pour les PME, les enjeux et les limites de ces nouvelles pratiques et les types de réponses stratégiques mises en œuvre ?

Pour répondre à ces questions, nous avons construit un guide d'entretien à partir de l'analyse de la littérature sur la gestion « durable » de la chaîne d'approvisionnement, de l'étude des principaux textes internationaux, des discours institutionnels de grands groupes industriels et des différents référentiels normatifs ou contractuels. Nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès des responsables achats et développement durable de

cinq grands groupes industriels français engagés dans des stratégies intégrant des objectifs de développement durable et auprès de 22 PME<sup>1</sup> dont certaines sont les fournisseurs de ces groupes. Les stratégies d'achat comportent deux volets : le volet « produit ou service acheté » et le volet « gestion de la relation fournisseurs ». Bien que ces deux domaines ne soient pas indépendants, nous avons centré notre étude sur la gestion de la relation fournisseur. Notre objectif est de dégager les facteurs déterminants de l'influence de ces grands groupes sur leurs fournisseurs PME, dans le domaine de la RSE et d'établir une typologie des réponses stratégiques des PME.

Dans une première partie, nous allons analyser les raisons de l'intégration d'objectifs de développement durable dans la gestion de la relation fournisseurs, c'est-à-dire au-delà des frontières de l'organisation. Dans une seconde partie, nous mettrons en évidence les déterminants de l'influence des grandes entreprises sur les PME : à quelles conditions l'introduction de ces nouveaux critères peut-elle faire évoluer leur stratégie vers une amélioration de la qualité sociale et environnementale ? S'agit-il d'un facteur de progrès, de nouvelles opportunités ou bien de contraintes supplémentaires, d'injonctions contradictoires avec les exigences économiques des acheteurs ?

## **1. La représentation du rôle des grandes entreprises clientes dans la diffusion de la RSE auprès des PME : entre vision messianique et vision défensive**

Les grands textes de références, les publications, les discours et les pratiques des entreprises peuvent être analysés en fonction de deux représentations de la RSE dans la gestion de la relation PME-fournisseur (Quairel, 2006) : 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, et une vision « défensive », qui consiste à établir des conditions contractuelles pour se protéger des risques liés aux pratiques de fournisseurs non respectueuses des valeurs socialement acceptables.

### **1.1. 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

---

1. Notre travail s'appuie sur une étude réalisée par R. Acosta, M. de Marcillac et S. Seddiki, dans le cadre du master RSE de Paris XII en 2006.



comme l'ONU (Pacte mondial) et l'OCDE. 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. » Dans ce cadre, EDF demande, dans sa charte de la sous-traitance (2006), à ses fournisseurs et sous-traitants d'adhérer au Pacte mondial.

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, 2000, p. 24). Le guide souligne l'importance de ce rôle qui peut être direct ou indirect par l'intermédiaire de fédérations professionnelles.

Ces organismes ayant en charge la promotion de l'intérêt général, sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, il n'est pas étonnant qu'ils demandent aux grandes entreprises proactives d'assurer elles-mêmes le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants. L'idée 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 à entreprendre des actions qui en encouragent l'adoption. Les fournisseurs et sous-traitants visés sont le plus souvent ceux des pays du Sud dans lesquels les législations environnementales ou sociales sont moins exigeantes. La faiblesse institutionnelle dans ces États conduit certaines entreprises du Nord à mettre en place des démarches volontaires pour fonctionner selon des normes acceptables et améliorer les conditions de vie et de travail dans les zones où elles sont implantées. 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 la façon dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et la manière dont elle s'assure du respect par ses filiales 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. Si ce point a été l'un des plus mal renseignés dans les rapports (ORSE, 2003), on peut cependant penser que l'obligation de rendre des comptes est l'un des leviers qui poussent les entreprises à formaliser leurs pratiques dans ce domaine. Ces organismes demandent aux grandes entreprises non seulement d'être exemplaires, mais encore d'agir pour aider les PME à intégrer la RSE dans leur stratégie.

Cette vision est également reprise par les groupements d'entreprises proactives en France et en Europe : « 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 » (EPE, 2005). Divers guides sont édités par des associations d'entreprises (en Espagne, club Exelencia en sostenibilidad ; en France, OREE), pour aider les grandes entreprises à encourager les pratiques de RSE dans les petites entreprises et à sensibiliser l'ensemble des acteurs.

L'Alliance<sup>2</sup> pour la responsabilité sociale des entreprises, créée par les grandes entreprises européennes avec le soutien de la Commission européenne, appelle explicitement des PME à rejoindre les grandes entreprises dans leurs « bonnes pratiques ». Parmi ses priorités, on notera : « aider les PME à prospérer et à grandir » et « assister les entreprises à intégrer les considérations sociales et environnementales dans leurs activités, particulièrement dans la chaîne de management<sup>3</sup> ».

La vision messianique s'inscrit dans un cercle vertueux : améliorer la qualité sociale et environnementale des fournisseurs confère un avantage économique à l'entreprise alors qu'inversement elle court un risque important à ne pas être vigilante sur les pratiques de ses fournisseurs. L'intégration dans la chaîne de valeur implique un partenariat et un partage des objectifs de RSE (Lapointe et Gendron, 2004). Outre les codes de conduite, les dispositifs mis en avant dans cette perspective (formation, assistance et conseil, renforcement des compétences) reposent sur une relation suivie, un dialogue et une coopération qui permettraient d'entrer dans une forme de réseau. Si le *business case* – c'est-à-dire les avantages économiques liés à la qualité du fournisseur et au potentiel d'innovation partagé – reste la condition sous-jacente de l'inscription de la grande entreprise dans cette mission de diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement, sa mise en œuvre est complexe et implique, en termes managériaux, que la qualité de

---

2. L'Alliance est présentée comme une initiative des milieux d'affaires basée sur le partenariat : « La commission soutient les représentants du monde des affaires qui posent les bases d'une alliance européenne pour la RSE. Cette alliance est ouverte aux entreprises qui partagent la même ambition : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE pour soutenir une économie de marché et d'entreprise compétitive et durable. L'élément fondamental de cette initiative est le partenariat. » Elle est destinée à s'ouvrir à toutes les entreprises européennes, quelle que soit leur taille, sur la base du volontariat (Communication de la Commission européenne, 2006).

3. <[www.unice.org](http://www.unice.org)>.

la relation soit pilotée par d'autres critères que les seuls prix du marché à court terme. Le terme de « partenariat » est celui qui revient le plus souvent dans les discours.

## 1.2. La vision « défensive »

La vision « défensive » se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes et où la responsabilité du donneur d'ordres 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 de réputation lié à la chaîne d'approvisionnement est d'autant plus fort que les conditions de la production sont difficilement maîtrisables. C'est le cas lorsque les intervenants sont nombreux, situés dans des pays dans lesquels les législations sont faibles et mal appliquées et dans lesquels les conditions économiques et sociales sont mauvaises alors que 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 conduite ou autres chartes d'achat deviennent alors des outils du « *risk management* ». Ils constituent, pour les tiers, l'affichage des conditions sociales et environnementales servant à la sélection des fournisseurs et sont censés donner l'assurance de leur comportement socialement responsable. Les services « achats » classent les fournisseurs selon le niveau de risque probable et le contrôle est d'autant plus vigilant que cette probabilité est forte. Les critères des investisseurs ISR se situent en grande partie 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<sup>4</sup>. » 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 codes de conduite basés sur les conventions de l'OIT, avec une analyse d'autant plus approfondie que le produit, le pays ou le marché sur lequel opère le fournisseur est risqué. Dans le domaine environnemental, l'exigence, chez les fournisseurs, de système de management environnemental et de certifications ISO 14000 ou EMAS apparaît comme une garantie de l'entreprise contre les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises que nous avons étudiées, lorsqu'elles sortent du discours messianique pour mettre effectivement en œuvre des pratiques RSE, s'inscrivent dans une logique « défensive ». En effet, avec la gestion des fournisseurs et des achats, la RSE est introduite au cœur des stratégies économiques;

4. EIRIS, FTSE4good criteria.

elle n'intervient plus en périphérie mais touche les activités clés; elle ne peut que s'inscrire dans des objectifs économiques tout en se réclamant d'une perspective gagnant-gagnant.

Dans cette logique, les grandes entreprises utilisent leur pouvoir économique pour s'arroger un droit d'ingérence et imposer à certaines catégories de fournisseurs des conditions formelles de RSE, notamment pour la partie des achats correspondant à des décisions centralisées (cette partie est souvent supérieure à 50 % des achats).

Les dispositifs qui accompagnent cette gestion responsable de la relation fournisseurs s'inscrivent dans un rapport de force économique. Parmi les entreprises étudiées, certaines inscrivent leur vision « développement durable » dans les conditions générales des contrats d'achat, sans demander pour autant d'engagement à leurs fournisseurs. D'autres imposent, à l'ensemble ou à une partie de leurs fournisseurs et sous-traitants, d'être certifiés ISO 14000, de s'engager contractuellement à respecter un code de conduite spécifique ou sectoriel, voire une charte dépendant d'un accord-cadre international défini avec les syndicats (EDF et Renault).

Dans ce cadre, pour réduire l'asymétrie d'information, l'information technique et financière détenue sur les fournisseurs les plus importants peut être complétée par des questionnaires sur les pratiques et performances sociales et environnementales. Les informations reposent sur des autodéclarations, mais elles sont recueillies et validées par les acheteurs, correspondants habituels des fournisseurs, et elles donnent lieu à un diagnostic, voire à une notation en fonction des critères retenus.

L'audit par des équipes internes ou des tiers extérieurs devrait renforcer ces dispositifs. L'importance des contrôles indépendants est soulignée dans la quasi-totalité de la littérature scientifique et managériale (Müller et Seuring, 2006). L'influence effective de la grande entreprise sur ses fournisseurs dépend dans une très large mesure de la fréquence et du sérieux des contrôles et audits effectués sur ces domaines (Jorgensen et Knudsen, 2006). Le pourcentage de fournisseurs stratégiques ou risqués audités est un critère d'appréciation de la performance dans ce domaine. Les insuffisances sont signalées au fournisseur qui doit y remédier et l'acheteur est en charge de l'assister. La cessation de la relation commerciale est toujours évoquée, en cas de manquement à certains critères incontournables en matière de droits humains, de santé ou de sécurité, critères susceptibles de créer des risques juridiques ou de réputation pour le client ou le donneur d'ordres. Si elle existe, dans les entreprises « responsables », cette logique d'exclusion n'intervient qu'après une négociation avec le fournisseur afin d'obtenir une correction des manquements.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

En fait, le respect de critères RSE est imposé avec plus ou moins de rigueur selon le type de fournisseur et le genre de risque qui lui est attaché. Il faut noter que si les audits se sont développés chez les fournisseurs des pays du Sud pour des raisons évidentes de risque de réputation, ils sont peu fréquents dans les pays du Nord. Pourtant, les méthodologies d'évaluation des performances extra-financières des PME fournisseurs ou sous-traitants devraient aussi être utilisées pour référencer de nouveaux fournisseurs, pour les choisir dans des appels d'offres qui ne seraient plus seulement « au moins-disant »<sup>5</sup>. Ces méthodologies sont encore incertaines et, dans les entreprises étudiées, elles ne sont appliquées pour l'instant qu'à titre expérimental sur certains fournisseurs et essentiellement sur les achats centralisés au niveau du groupe.

Formellement, les codes de conduite et autres chartes s'adressent aux fournisseurs de premier rang et demandent à ces fournisseurs de répercuter ces pratiques sur ceux de rang supérieur, or les PME étudiées ne répercutent qu'exceptionnellement ces contraintes sur leurs propres fournisseurs. De plus, la réorganisation des chaînes d'approvisionnement incite souvent les entreprises à regrouper leurs achats (ORSE, 2003), à diminuer le nombre des fournisseurs et sous-traitants, à s'adresser à des agents commerciaux. En s'adressant à des fournisseurs de plus grande taille, le contact direct avec la PME est rompu, la pression sur les prix est accentuée et les critères non économiques, marginalisés. Ainsi, on assiste à un report sur les fournisseurs PME de l'obligation de RSE avec des clauses contraignantes qui peuvent aller, comme on l'a vu, jusqu'à la rupture de la relation commerciale en cas de manquements graves.

La prise en compte du risque est un élément clé du « *business case* » qui, au plan managérial, est le principal levier des décisions stratégiques en matière de RSE. Les promoteurs des démarches de RSE rappellent les avantages liés à de nouveaux modes de relations basées sur un modèle « gagnant-gagnant ». Voulant convaincre les entreprises d'adopter des démarches de RSE, le Livre vert de la Communauté 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

---

5. Comme le nouveau Code des marchés publics le permet maintenant en France aux services de l'État et aux collectivités locales ; la dynamique impulsée par les achats publics peut constituer de ce fait un levier important dans la diffusion de stratégie RSE chez les PME.

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<sup>6</sup>.»

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, d'acquérir de nouvelles compétences et au donneur d'ordres de disposer de partenaires plus fiables. Les bénéfices mutuels sont mis en avant dans la littérature (Carter et Jennings, 2004; Maignan *et al.*, 2002). Le soutien aux petits fournisseurs, la construction de partenariats, les contrôles effectués auprès des fournisseurs, l'animation de plan de progrès et le partage de bonnes pratiques sont autant de critères de performances d'une gestion responsable de la relation fournisseurs pour une agence de notation extra-financière comme Vigeo.

Mais cette représentation normative et consensuelle dans les discours peut se trouver en contradiction avec les impératifs de rentabilité financière et la démarche d'externalisation.

En fait, l'ensemble des fournisseurs d'une grande entreprise n'est pas homogène. Leur importance stratégique, la dépendance économique qui en découle et le risque qui leur est attaché conditionnent largement l'influence exercée par l'entreprise cliente, qui dépend aussi de la politique globale en matière de RSE impulsée – ou non – par la direction générale et de son intégration dans les achats. L'approche des entreprises intégrant dans leur stratégie achat des objectifs RSE, catégorie à laquelle appartiennent les entreprises que nous avons étudiées, s'inscrit dans un continuum entre exigence de conformité formelle aux préconisations RSE, plutôt que dans une vision défensive et une intégration forte de la RSE dans la gestion de la relation fournisseurs. Lorsque les grandes entreprises clientes sont dans des stratégies d'évitement (Oliver, 1991), elles peuvent tenter de paraître conformes aux valeurs du développement durable par un discours messianique, un affichage d'intention, non suivi de mise en œuvre ; elles n'ont alors, bien évidemment, aucune influence RSE sur leurs fournisseurs PME (*cf.* tableau 1).

## **2. Les déterminants de l'influence des grandes entreprises clientes sur leurs fournisseurs PME**

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) est mobilisée par de nombreux auteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée,

---

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

2004) pour expliquer la prise en compte des attentes des parties prenantes dans les décisions stratégiques des entreprises. Les PME sont fortement dépendantes économiquement des grandes entreprises qui sont leurs clients ou leurs donneurs d'ordres. Si la pression des clients est forte pour l'adoption d'une stratégie de RSE, les PME fournisseurs devraient répondre à ces attentes et faire évoluer leurs pratiques vers des comportements plus responsables en matière sociale ou environnementale.

Les résultats des enquêtes qualitatives menées auprès de PME en France (Acosta, de Marcillac et Seddiki, 2005 ; Acosta, 2006) font ressortir une faible influence des grandes entreprises clientes. Cela est conforme aux résultats de l'enquête sur les PME danoises mentionnées en partie 1. Dans les PME étudiées, les moteurs sont avant tout la motivation d'un des membres de la direction relayée par les institutions comme les chambres de commerce, les syndicats professionnels (Berger-Douce, 2005), la recherche d'économies financières (économie d'énergie, valorisation des déchets)<sup>7</sup>. Les PME qui se lancent dans des démarches RSE – souvent dans le domaine environnemental – le font aussi sous l'impulsion et/ou avec l'aide de la DRIRE et de l'ADEME. Comme pour les grandes entreprises, il est possible de définir une échelle des comportements stratégiques RSE des PME allant de l'entreprise « non concernée » à l'intégration militante d'objectifs du développement durable dans la stratégie. Il existe des entreprises de petite ou moyenne taille qui, sur la volonté du chef d'entreprise, développent des « bonnes pratiques ».

Les leviers d'influence les plus souvent présentés dans la littérature sont les dispositifs de contrôle, de reddition (*reporting*) et d'évaluation, l'adoption antérieure de systèmes standardisés de management, notamment ISO 9000 (Müller et Seuring, 2006). L'analyse des pratiques des entreprises étudiées a mis en évidence, outre les paramètres économiques et contractuels de la transaction, les paramètres organisationnels de la relation client-fournisseur et les caractéristiques spécifiques de la PME fournisseur ou sous-traitante. Ces facteurs ont des effets d'entraînement plus ou moins forts sur l'adoption par la PME de pratiques RSE.

7. Une enquête, réalisée par l'Association des chambres de commerce et d'industrie au deuxième trimestre 2006 sur une centaine de PME ayant entrepris des démarches RSE, montre que la conviction du dirigeant est citée comme à l'origine de la démarche par 91 % des PME interrogées alors que la demande des clients n'est citée que par 22 % d'entre elles <www.acfci.cci.fr>.

## 2.1. Les paramètres économiques et contractuels de la transaction

Les paramètres économiques traditionnels de la transaction d'achat portent sur le prix, les quantités, la qualité et les délais de livraison ; pour la sous-traitance ou le service sur site s'ajoutent généralement des clauses relatives aux conditions de travail et à la sécurité. Comme nous l'avons vu, les grandes entreprises proactives introduisent dans les contrats et conditions générales d'achats des clauses supplémentaires imposant aux fournisseurs de respecter les grands principes en matière environnementale ou sociale, principes figurant en général dans un code de conduite ou autre charte. Ces clauses s'ajoutent aux exigences du respect de la législation en vigueur – en matière de santé et de sécurité et en matière environnementale – et aux exigences économiques. À l'instar du mouvement qualité, on aurait pu penser que les pressions exercées par les grandes entreprises clientes ou donneuses d'ordres des PME pourraient faire entrer dans le management de ces dernières des aspects de la RSE. Mais la pression est ressentie comme faible même si certains de nos interlocuteurs prévoient son renforcement. Les normes sociales et environnementales imposées par les donneurs d'ordres le sont en sus des normes de qualité technique ; celles-ci sont les plus surveillées et les normes sociétales passent après. Les audits RSE demandés par les clients sont très rares et très formels chez les PME en France. Dans une enquête auprès des directeurs achats de 38 grandes entreprises françaises (Bruehl et Menuet, 2006), 40 % d'entre eux reconnaissaient l'importance d'effectuer des audits réguliers sur les engagements et le respect des clauses et référentiels développement durable de leurs contrats d'achats, mais moins de 5 % le faisaient effectivement. Le fossé entre les engagements formels demandés et leur mise en œuvre<sup>8</sup> bloque la diffusion de la RSE que les grandes entreprises pourraient promouvoir. Les processus de vérification, même s'ils ne sont pas exempts de toute critique, sont indispensables pour sortir de la seule conformité formelle. Par exemple, une PME qui signe un code de conduite se référant aux conventions fondamentales de l'OIT ne se sent pas concernée puisqu'elle ne fait pas travailler les enfants ni ne se livre au travail forcé. Et pourtant, elle est tout à fait susceptible de refuser le fait syndical, de réserver formations et promotions aux hommes et de ne pas embaucher de jeunes diplômés issus de l'immigration ou habitant des quartiers difficiles, violant ainsi les conventions sur la liberté d'association et sur la non-discrimination.

8. « *Gap between rules making and rules keeping* » (Kaplinsky et Morris, 2001).



Les questionnaires destinés à évaluer les performances sociales ou environnementales et administrés en autoévaluation peuvent également amener le dirigeant de la PME fournisseur ou sous-traitante à s'interroger sur ses pratiques.

Il n'est donc pas étonnant que la faible opérationnalisation des politiques de RSE dans les politiques achats des grands groupes ne constitue pas un levier pour l'adoption de RSE pour la majorité des PME fournisseurs. En revanche, les considérations économiques constituent des freins puissants à cette adoption.

Le recours à l'externalisation par la grande entreprise obéit, selon les catégories de fournisseurs, à une recherche de compétences externes ou à un objectif de réduction des coûts, c'est-à-dire à un retour à la régulation par le marché et notamment par les prix. Dans ce dernier cas, la dépendance économique de la PME est forte. Dès lors, comment concilier les pressions sur les prix qui s'exercent sur les fournisseurs et les 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 (Auberger et Quarel, 2005). La relation est focalisée sur le prix et ressentie par les acteurs comme un jeu à somme nulle. Comment, par exemple, une société de nettoyage peut-elle employer des produits moins dangereux pour l'environnement mais plus onéreux lorsque tous les marchés sont attribués au moins-disant, même par les entreprises qui se disent environnementalement responsables? Cette logique de marché entraîne également une mise en concurrence et des changements fréquents de fournisseurs. Or, si les relations ne sont qu'à court terme, il est impossible de construire un apprentissage durable de la RSE avec les fournisseurs. Les dirigeants des PME dénoncent alors cette contrainte économique liée à la pression sur les prix, à la faiblesse des marges de négociation et à l'instabilité de la relation, comme un frein à l'adoption d'une stratégie de RSE.

Pour les catégories de fournisseurs stratégiques, non facilement remplaçables, s'inscrivant dans un rapport de force favorable et disposant d'une compétence certaine, l'influence est plus significative et la relation plus proche des « bonnes pratiques » décrites dans les préconisations des standards de management RSE. Lorsque les entreprises clientes se situent dans des logiques d'accompagnement, elles mettent en place des partenariats destinés à promouvoir la RSE chez les fournisseurs et sous-traitants des grandes entreprises qui viennent en général en complément de partenariats techniques et sur la qualité. Ces partenariats visent à renforcer la confiance dans le cadre d'une stratégie gagnant-gagnant. Ils sont plus développés sur

le volet environnemental de la RSE. Portant sur des nouveaux produits ou procédés plus respectueux de l'environnement, ils se construisent à la demande du client qui implique ses fournisseurs dans ses études d'impact et ses analyses de cycle de vie. Outre les partenariats stratégiques qui s'inscrivent dans des logiques de réseau, les exigences d'un client peuvent ouvrir pour la PME une opportunité de niche pour un nouveau marché ou pour une plus grande efficacité de ses processus. Mais les opportunités stratégiques créées par la relation client sont rares; on les retrouve dans les exemples de bonnes pratiques mais elles ne concernent qu'un nombre très réduit de PME.

Globalement, l'influence de la grande entreprise cliente peut être sur le mode de l'incitation – l'acteur cible retire un bénéfice positif de son obéissance aux normes – ou sur celui de la pression – l'acteur cible paye le prix de son insoumission (Dupuis, Haned et Le Bas, 2006). Sur le terrain, il semble bien que l'influence des grandes entreprises, lorsqu'elle est effective, s'exerce sur le mode de la pression alors que le discours tenu est celui de l'incitation. Cela renvoie aux deux visions présentées en première partie, la messianique et la défensive.

## 2.2. Les paramètres organisationnels de la relation

Les divers guides et standards RSE<sup>9</sup> mettent au premier rang des dispositifs la sensibilisation et la formation des acheteurs aux problématiques du développement durable et aux enjeux de la fonction achat dans ce contexte. En effet, les directeurs d'unités, comme les responsables achats au niveau central, fonctionnent dans des systèmes de management et dans une culture qui est souvent 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, au-delà des législations, ne font pas partie des exigences « normales » de l'approvisionnement. La notion de coût global n'est pas un critère dans leurs décisions. Ils ne souhaitent pas faire de l'ingérence chez leurs fournisseurs, augmenter un niveau d'exigence déjà élevé et rendre la négociation encore plus tendue. De plus, leur système d'incitation (bonus salariaux) repose sur des critères économiques de marge, donc ils ne souhaitent en aucun cas concéder une augmentation de prix pour obtenir une meilleure qualité RSE. Dans l'enquête mentionnée ci-dessus (section 2.1), Bruel et Menuet (2006) constatent que si un plan de formation des acheteurs relatif au développement durable est jugé comme important par 45 % des directeurs interrogés, cela signifie, a contrario, que plus de 50 % des directeurs

9. SD 21000, « environnement, guide de la relation client-fournisseurs » OREE, DPE Éditions, 2005.

d'achat jugent donc peu important de développer les compétences de leurs équipes dans ce domaine. Parmi les 45 % d'entreprises qui disent avoir cette intention, seules 10 % ont mis en œuvre un tel plan de formation. Par ailleurs, l'évaluation des performances individuelles et collectives ne comporte la dimension développement durable que chez 10 % des entreprises interrogées. Dans les entreprises proactives que nous avons rencontrées, des formations de sensibilisation des acheteurs démarraient mais les systèmes d'incitation et d'évaluation des acheteurs restaient basés sur des critères économiques (marge, qualité, délais). Il faut également noter que dans l'entreprise industrielle, les acheteurs sont loin d'être les seuls concernés par la relation fournisseurs : celle-ci est largement gérée au sein des services techniques pour la partie des achats stratégiques qui est centralisée et elle fait partie des prérogatives du directeur d'unité pour la partie décentralisée. On peut donc remarquer que l'organisation actuelle de la fonction achat, même quand elle a créé un poste de responsable en charge des achats « durables », ne permet pas encore une diffusion des objectifs de RSE et constitue parfois un frein à cette diffusion chez les sous-traitants ou fournisseurs.

Les entrepreneurs PME rencontrés, comme les responsables des grandes entreprises, soulignent l'importance de la relation personnelle entre les acteurs. La vision purement économique des transactions est trop réductrice pour appréhender les paramètres susceptibles de favoriser l'introduction dans le management des PME d'une politique RSE. Les relations intra-organisationnelles peuvent être analysées à partir des théories de l'échange social et notamment de l'échange relationnel (Nogatchewsky, 2004) qui met en évidence l'importance des relations interpersonnelles dans les échanges et qui inscrit les relations dans le temps. Les transactions dépendent de l'histoire et de la durée de la collaboration passée, elles reposent sur la confiance et sur un ensemble de satisfactions qui ne sont pas uniquement de nature économique. La relation personnelle entre un entrepreneur et son acheteur ou interlocuteur chez le client peut renforcer le côté partenarial de la relation, permettre un accompagnement, voire transformer une contrainte formelle en pratiques effectives et en opportunités pour la PME. L'histoire de la relation passée est donc un facteur non négligeable pour permettre une diffusion de nouvelles pratiques ou au contraire pour les bloquer. Les groupes industriels ont, avec certains segments de fournisseurs, des relations pérennes basées sur la coopération ; il est alors plus facile, s'il y a une volonté stratégique en matière de développement durable, de trouver des processus qui intègrent les PME fournisseurs dans un mouvement RSE. Cela suppose aussi que les règles contractuelles acceptées par la grande entreprise cliente qui se dit responsable soient respectées, comme, par exemple, les délais de paiement. Cela suppose également, comme le souligne Heydenreich (2003), cité par

Philipp (2006), que le réseau de relations ne soit pas trop complexe, que le nombre de fournisseurs à gérer dans ce contexte par un acheteur soit limité et que la coordination soit centralisée.

Nous avons, au cours de ces deux premiers paragraphes, analysé les différents paramètres de la relation fournisseurs, susceptibles de constituer des facteurs de diffusion de la RSE chez les PME fournisseurs et sous-traitantes des grands groupes industriels. Lorsqu'ils sont activés, ils permettent de construire une relation partenariale, support pour cette diffusion, quelle que soit la vision de la grande entreprise : défensive ou messianique. Nous avons constaté que ces déterminants de l'effet d'entraînement ne jouaient que faiblement, et ce, pour deux raisons principales. D'une part, même lorsqu'il y a une volonté stratégique RSE affichée de la grande entreprise, il existe un écart très important entre les intentions annoncées et leur mise en œuvre, que ce soit pour des raisons organisationnelles ou des raisons touchant plus au cœur de métier et à la pression des objectifs économiques à court terme. D'autre part, chez un grand nombre de PME fournisseurs, les exigences sociales ou environnementales sont contradictoires avec les objectifs purement économiques de la fourniture. Tel est notamment le cas de fournisseurs qui ne sont pas inscrits dans un partenariat stratégique comme, par exemple, les fournisseurs de produits banalisés (frais généraux) pour lesquels la pression sur les prix est particulièrement forte. Dans cette optique, l'influence reste symbolique, signature de contrat sans suivi des engagements, ou conformité à minima de la PME sans évolution notable de ses pratiques.

L'importance de l'influence exercée sur la PME dépend également des caractéristiques de cette dernière.

### 2.3. Les caractéristiques de la PME

Le système stratégique de la PME met en œuvre trois composants (Guilhon, 1998) : le chef d'entreprise, ses objectifs, sa culture, ses compétences, ses valeurs qui définissent sa vision et ses objectifs, puis l'organisation, ses salariés, ses compétences et savoir-faire, ses ressources, ses instruments de gestion, ses domaines d'activité stratégique et, enfin, l'environnement et ses parties prenantes externes. Nous avons vu que la dépendance à l'égard des clients n'avait qu'un effet d'entraînement marginal chez les PME pour l'adoption de stratégies RSE mais les deux autres composants peuvent créer des conditions favorables pour accroître l'influence des grandes entreprises clientes.

Les principales caractéristiques des PME sont souvent présentées comme des freins à l'adoption de stratégies intégrant la RSE (Auberger et Quairel, 2005) : la vulnérabilité économique et le manque de ressources

financières mais aussi le déficit en compétences et en temps renforcent la focalisation économique à court terme. D'après le directeur de la RSE de Vodafone, l'une des raisons pour lesquelles les PME n'intègrent pas la RSE dans leurs activités est la difficulté à convertir les interventions sur ce terrain en bénéfices tangibles immédiats. L'un des défis des grandes entreprises est de convaincre les dirigeants que l'introduction d'éléments de RSE se transformera à terme en avantage compétitif<sup>10</sup>. La représentation de pratiques RSE gagnant-gagnant et le système de valeurs de l'entrepreneur permettent des réponses proactives aux demandes des grandes entreprises clientes. Le chef d'entreprise peut alors transformer une contrainte en opportunité stratégique conformément aux bonnes pratiques décrites dans le « *business case* » de la RSE. En matière environnementale, ces influences s'exercent principalement sur des innovations portant sur les produits ou les processus de production ou encore sur la logistique ; elles s'exercent plus rarement sur la dimension sociale de la RSE.

Outre l'engagement fort du chef d'entreprise, l'appropriation (Berger-Douce, 2005) est facilitée par les compétences antérieurement acquises dans les systèmes de management standardisés. Les PME engagées dans des démarches qualité, avec ou sans certification, font entrer de façon plus effective des objectifs explicites de RSE dans leurs stratégies. Or, ces démarches ont souvent été entreprises à la suite d'une demande des clients. À l'instar des certifications ISO 9000, une certification environnementale (ISO 14000 ou EMAS) apparaît comme un avantage compétitif eu égard aux demandes des grandes entreprises clientes. Ces standards de management, même sans certification, facilitent la communication avec les clients.

## Conclusion

Comme nous l'avons vu, grandes entreprises et PME développent chacune des stratégies en matière de RSE qui vont de l'évitement, voire du déni, à l'engagement proactif. Ces comportements stratégiques reposent largement sur la logique du *business case* qui domine le discours managérial en matière de RSE. L'intégration des objectifs de développement durable dans les politiques d'achat des grands groupes industriels se traduit différemment selon la représentation des frontières de leur responsabilité (vision messianique ou défensive) et selon les familles de fournisseurs et leur impact dans le *business case*. Plus l'intérêt économique réel de la RSE dans les achats sera important, plus la pression des parties prenantes sera forte, plus la pression de la législation sera puissante et plus le risque de réputation sera élevé, alors, plus les

10. *E-europnews*, 17 janvier 2007, n° 070037 <[www.eeuropnews.com](http://www.eeuropnews.com)>.

exigences seront fortes à l'égard des fournisseurs et aussi plus les audits et contrôles seront effectifs. Ce qui distingue la stratégie d'intégration forte de la stratégie de mise en œuvre, c'est aussi l'évaluation des acheteurs. Dans la stratégie d'intégration forte, la rémunération des responsables tient compte de critères de RSE (même s'il ne s'agit généralement que d'un ou deux d'entre eux, souvent environnementaux, parfois sociaux, rarement sociétaux) alors que les critères d'évaluation des managers restent strictement économiques et financiers dans la mise en œuvre formelle. À l'opposé, si l'intérêt économique de la prise en compte de la RSE dans les achats est faible, voire contradictoire avec les objectifs de réduction des coûts, les objectifs de RSE seront ignorés ou affichés formellement sans contrôle effectif de leur mise en œuvre.

Les réponses des PME fournisseurs ou sous-traitantes sont fonction de leur dépendance économique et notamment de la pression sur les prix qui s'exerce sur eux ; leur réponse à des pressions fortes sera une conformité formelle aux exigences du client. Dans certaines PME, l'entrepreneur a de très fortes convictions et choisit d'intégrer le développement durable dans sa stratégie ; il saisit les opportunités d'innovation, d'avantages concurrentiel ou d'acquisition de compétences nouvelles dans les exigences de ses clients, mais quelle que soit l'intensité de la demande RSE des clients, il infléchira sa stratégie. Cependant, le comportement de la majorité des PME s'inscrit plutôt dans les deux autres types présentés : ignorance de la RSE lorsque le dirigeant ne se sent pas naturellement concerné ou bien réponse de conformité par un affichage formel sans modification effective des pratiques.

En croisant les stratégies de la grande entreprise et de la PME, on obtient une typologie de l'influence des stratégies RSE et achats sur les PME fournisseurs.

Lorsque la grande entreprise est indifférente ou hostile à la RSE (attitude « friedmanienne » où seule compte la création de valeur pour les actionnaires), la PME ne peut se trouver que dans une relation commerciale classique. La grande entreprise ne lui demande rien d'autre que des objectifs économiques. La PME qui est indifférente à la RSE se contentera très bien de ce système. C'est **la pure logique de marché (1)**<sup>11</sup>.

Si le chef d'entreprise de la PME est militant et résolument engagé RSE, ce fournisseur peut proposer des produits ou des services responsables. Si ces derniers sont refusés, notamment pour des raisons de prix, par la grande

---

11. Les références de type entre parenthèse renvoient aux numéros figurant dans le tableau 1 (p. 92).

entreprise, la PME responsable sera conduite, si elle a les moyens de repositionner sa clientèle, à changer de client ou de donneur d'ordres. C'est le **désengagement responsable de la PME (2)**.

Lorsque la grande entreprise se contente d'un affichage, d'une conformité formelle avec les valeurs du développement durable, accompagné généralement d'un discours messianique et d'une communication symbolique, elle va demander à ses sous-traitants de signer une charte ou l'engagement du Pacte mondial de l'ONU (*Global Compact*), sans vérifier leur application. La PME qui se sent un peu ou pas du tout concernée par la RSE va acquiescer et signer sans état d'âme ni réel engagement. C'est l'**acceptation formelle (3)**.

Il arrive aussi que la grande entreprise demande à ses fournisseurs une conformité avec le corpus international (Déclaration des droits de l'homme de l'ONU, conventions fondamentales de l'OIT, recommandations de l'OCDE, etc.) et qu'elle s'assure de l'effectivité de cette conformité par des audits tout en conservant le prix et la marge comme seuls indicateurs de performance. La PME qui ne se conforme pas aux exigences des normes sociétales demandées par la grande entreprise risque, à terme, d'être déréféréncée. Elle est susceptible de perdre un marché ou, plus vraisemblablement, de ne pas conquérir de marché nouveau maintenant soumis à des exigences environnementales ou plus rarement sociales. En exigeant une attitude responsable de la part de son sous-traitant sans lui laisser la latitude qui lui permettrait d'appliquer cette politique, la grande entreprise le soumet à une contradiction entre le résultat attendu et les moyens alloués. Cependant, la grande entreprise va rarement sanctionner tout de suite la PME qui n'est pas aux normes, elle peut l'aider à se mettre en conformité et donc l'amener à faire des progrès. Mais pour entrer dans cette voie vertueuse, il faut que l'acheteur prenne conscience du paradoxe, révise la pression sur les prix et raisonne en coût global. Si la grande entreprise exige de la PME une attitude responsable sans lui en donner les moyens, c'est le modèle des **injonctions paradoxales (4)**.

Avec une grande entreprise qui demande à ses fournisseurs une acceptation des grands textes internationaux ou une conformité à son propre code de conduite, le fournisseur particulièrement dynamique en matière de RSE peut se saisir de cette circonstance. Prenant au mot le donneur d'ordres, éventuellement le plaçant devant ses contradictions, il va développer des stratégies proactives. C'est la **transformation de contraintes en opportunité (5)**.

La grande entreprise qui intègre pleinement la RSE dans sa politique managériale peut se trouver devant une PME rétive à toute évolution responsable; elle pourrait alors être conduite à rompre la relation commerciale. Les salariés de la PME fautive seraient alors doublement touchés, par la mauvaise

qualité de leur emploi puis par la disparition même de cet emploi si la perte du marché conduisait à la fermeture de l'entreprise. C'est **la sanction pour la PME (6)**. Cette situation semble rare en France, les PME acceptant au moins formellement les « fantaisies » du donneur d'ordres même si elles ne veulent pas aller plus loin.

Avec une grande entreprise réellement responsable, la PME développe des stratégies de conformité formelle ou de conformité avec mise en œuvre superficielle. La grande entreprise cliente entame un dialogue avec elle et peut amorcer un véritable accompagnement pédagogique et un transfert de compétences en matière de RSE. On a alors **le renforcement des capacités (7)**.

Lorsque la grande entreprise et la PME sont toutes deux proactives et intègrent la RSE dans leur management, elles vont nouer un **partenariat constructif (8)** qui va les mener l'une et l'autre à une démarche de progrès. Aujourd'hui, on remarque que ce partenariat ne se développe généralement que pour un pilier de la RSE, le plus souvent le pilier environnemental, par exemple, lors de l'éco-conception. Mais on peut espérer que les trois piliers seront intégrés dans ce modèle positif qui parallèlement cessera d'être rare.

Les types de comportements mis en évidence dans ce tableau sont fonction des segments de fournisseurs : une même entreprise peut avoir des stratégies différentes selon les catégories de fournisseurs et, comme on l'a vu, ces comportements évoluent sous l'impact des pressions économiques et institutionnelles.

Les conditions d'un effet d'entraînement des PME fournisseurs sous l'impulsion des grandes entreprises clientes vers des stratégies socialement et environnementalement plus responsables ne sont pas actuellement réunies. Les changements organisationnels nécessaires au sein des grandes entreprises pour étendre leur périmètre de responsabilité et intégrer une partie de leur chaîne d'approvisionnement sont longs et conduisent dans de très nombreux cas à une injonction paradoxale et à un rejet par les PME de contraintes supplémentaires ; les relations basées sur le partenariat ne concernent qu'un nombre limité de fournisseurs. Paradoxalement, les engagements forts des dirigeants de PME dans des démarches de RSE peuvent leur permettre de se dégager de la pression économique des grandes entreprises clientes.



**TABEAU 1**  
**Typologie des comportements des PME fournisseurs**  
**en réponse aux exigences RSE des grandes entreprises clientes**

		Intégration d'objectifs de DD dans les stratégies d'achat de la grande entreprise cliente			
		Aucune intégration	Affichage formel sans vérification	Vérification de la mise en œuvre des engagements	Intégration des objectifs DD dans les achats
Stratégie et réponse de la PME fournisseur par rapport à la RSE	Ignorance	1 : pure logique de marché Pas de RSE	3 : acceptation formelle	4 : injonctions contradictoires	6 : sanction pour la PME
	Affichage formel				7 : accompagnement pédagogique Renforcement des capacités
	Conformité et mise en œuvre	2 : désengagement de la PME	5 : transformation de contrainte en opportunité		8 : partenariat constructif
	Intégration forte				

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

## Bibliographie

- ACOSTA, R. (2006), « Freins et leviers de l'engagement des PME dans une démarche de management de la RSE », Mémoire de mastère RSE, Paris XII, décembre.
- ACOSTA, R., M. DE MARCILLAC et S. SEDDIKI (2005), « Les PME et les exigences de leurs grands donneurs d'ordres : un levier pour une meilleure responsabilité sociale des PME ? », Master RSE, Paris XII, décembre.
- AUBERGER, M.N. et F. QUAIREL (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable*, Paris, Economica.
- BERGER-DOUCE, S. (2005), « Management environnement et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, n<sup>os</sup> 3-4, p. 93-123.
- BRUEL, O. et O. MENUET (2006), « La fonction achat et le développement durable : benchmarking sur les pratiques », Résultat d'une enquête effectuée en 2006 au sein de l'ACA, <www.hec.fr/MIL>.
- CAPRON, M. et N. LAVIGNE (2005), « Perspectives des initiatives multipartites pour la vérification de la RSE », Communication au III<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CARTER, C.R. et M.M. JENNINGS (2004), « The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n<sup>o</sup> 1, p. 145-186.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2006), « Communication sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE », <ec.europa.eu>.
- DUPUIS, J.-C., N. HANED et C. LE BAS (2006), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Cahier de recherche GEMO-ESDES*, n<sup>o</sup> 2006-02 et n<sup>o</sup> 2006-05.
- ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT – EPE (2005), « Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable », *Rapport de l'Association française d'entreprises proactives*, <www.epe-asso.org>.
- GUILHON, A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », dans O. Torrès (dir.), *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica, p. 55-69.
- JORGENSEN, A.L. et J.S. KNUDSEN (2006), « Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave ? », *Corporate Governance*, vol. 6, n<sup>o</sup> 4, p. 449-462.
- KAPLINSKI, R. et M. MORRIS (2001), *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

- LAPORTE, A. et C. GENDRON (2004), « La responsabilité sociale de l'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », VII<sup>e</sup> CIFPME, Montpellier, octobre.
- MAIGNAN, I. *et al.* (2002), « Managing socially responsible buying », *European Management Journal*, vol. 20, n<sup>o</sup> 6, p. 641-648.
- MÜLLER, M. et S. SEURING (2006), « Conceptualising sustainable supply chain management », IFSAM VIIIth World Congress, septembre, Berlin.
- NATIONS UNIES (2000), *Pacte mondial*, <<http://www.un.org>>.
- NOGATCHEWSKY, G. (2004), « Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs », Thèse de doctorat ès sciences de gestion soutenue à l'Université Paris-Dauphine, 8 octobre.
- OLIVER, C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n<sup>o</sup> 1, p. 145-179.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (2000), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (révision 2000)*, <<http://www.oecd.org>>.
- ORSE (2003), *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises*, Rapport, Paris.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978), *The External Control of the Organizations*, New York, Harpers and Row.
- PHILIPP, B. (2006), « Multinational's sustainable supply chains and influence exertion in the US and outside the US : a comparative approach », Cahier de recherche, <[www.ciber.gatech.edu](http://www.ciber.gatech.edu)>.
- QUAIREL, F. (2006), « La RSE aux frontières de l'organisation ; entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », Paris, Communication au I<sup>er</sup> Congrès de RIODD, décembre.
- ROBERTS, S. (2003), « Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, n<sup>o</sup> 44, p. 159-170.