

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

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.