

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-

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 PME¹ 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 ?