

## **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 promet 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.

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).

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