

## 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,

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](http://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 (Bruel 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 Quairel, 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 a 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.

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