

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

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)**¹¹.

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
Stratégie et réponse de la PME fournisseur par rapport à la RSE	Ignorance	1 : pure logique de marché Pas de RSE	3 : acceptation formelle	6 : sanction pour la PME
	Affichage formel			7 : accompagnement pédagogique Renforcement des capacités
	Conformité et mise en œuvre	4 : injonctions contradictoires	8 : partenariat constructif	
	Intégration forte	2 : désengagement de la PME	5 : transformation de contrainte en opportunité	