

# **SOUS-TRAITANCE RESPONSABLE ET CREATION DE VALEUR <sup>1</sup>**

**Dominique CASIN**

Doctorante en Sciences de Gestion et PRCE à l'Université Paul Verlaine-Metz \*

\* Membre du laboratoire CEREFIGE- Université Nancy-Metz  
Pôle Lorrain de Gestion, 13 rue Maréchal Ney, 54037 Nancy Cedex  
Tél : 03.87.36.64.54  
E-mail : [casin@univ-metz.fr](mailto:casin@univ-metz.fr)

---

<sup>1</sup> Une première version de cette communication a été présentée à la 1<sup>ère</sup> Journée de Recherche sur le Développement Durable – ADERSE – IAE de Poitiers – Sup de Co La Rochelle, La Rochelle, 27 mars 2009

## **SOUS-TRAITANCE RESPONSABLE ET CREATION DE VALEUR**

### **Résumé :**

La globalisation de l'économie a amené les entreprises ces vingt dernières années à développer entre elles des relations de sous-traitance. Parallèlement, depuis les années quatre vingt dix, on assiste à l'essor de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en réaction aux pressions exercées par les différentes parties prenantes.

Face à ces évolutions, le management des entreprises est devenu plus complexe puisqu'il doit concilier à la fois des exigences économiques et sociales.

L'objectif de cette communication est de montrer qu'une démarche RSE dans les relations de sous-traitance, ou ce que nous appelons également la sous-traitance responsable, peut générer de la valeur si deux conditions sont remplies : la RSE doit être intégrée à la relation de sous-traitance et ceci dans une perspective «gagnant-gagnant».

Il apparaît que le partenariat est la forme de relation de sous-traitance la plus favorable pour permettre à une démarche RSE de contribuer à la création de valeur.

**Mots clés :** Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; relation de sous-traitance ; partenariat ; création de valeur.

### **Abstract :**

Over the last twenty years, the globalization of the economy has led companies to develop subcontracting relations with other firms. Since the 1990's, the globalization and the liberalization of economic activity have been gone hand in hand with the development of Corporate Social Responsibility (CSR) due to pressure from the different stakeholders (customers, suppliers, shareholders, authorities and non governmental organizations).

In the face of such evolutions, the firms' management has become more complex because of the combination of economic and social objectives.

The objective of this paper is to show that sustainable supplier relationship management can create value if two conditions are met : Corporate Social Responsibility must be integrated into supplier relationship ; it must be done in a win-win perspective.

Partnership seems to be the most favourable type of subcontracting to contribute to value creation.

**Key-words :** Corporate Social Responsibility (CSR) ; subcontracting relations ; partnership ; value creation.

## **SOUS-TRAITANCE RESPONSABLE ET CREATION DE VALEUR**

### ***Introduction***

La globalisation de l'économie a poussé les entreprises ces vingt dernières années à développer entre elles des formes de coopération dont la sous-traitance est un exemple. Grâce à ces formes de coopération, les entreprises ont évolué vers des structures plus souples, plus flexibles. C'est notamment le cas de l'entreprise réseau qui se caractérise par des rapports de partenariat entre la firme donneur d'ordre (DO) et ses sous-traitants.

D'un autre côté, la globalisation et la déréglementation de l'activité économique se sont accompagnées depuis les années 1990 d'un développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en réaction aux pressions exercées par les différentes parties prenantes. Selon Freeman (1984), une partie prenante désigne un individu ou un groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation.

Face à ces évolutions, le management des entreprises est devenu plus complexe puisqu'il doit concilier à la fois des exigences économiques et des exigences sociales. Le cas de Nike étudié par Gasmi et Grolleau (2005) montre bien toute la complexité de ce management ainsi que l'évolution des stratégies adoptées par la multinationale face à l'émergence et au développement des critiques et demandes éthiques relatives à ses sous-traitants.

Dans ce contexte, il nous a semblé particulièrement intéressant d'étudier le thème de la sous-traitance responsable, thème relativement récent, encore peu traité par les auteurs (Müller et Seuring, 2008) et peu abordé par les entreprises elles-mêmes (Maignan et Ralston, 2002).

Nous retenons comme définition de la RSE celle donnée par le Livre Vert de la Commission Européenne sur la responsabilité sociale des entreprises <sup>2</sup> (2001) qui renvoie à une conception élargie, globale de la responsabilité de l'entreprise (économique, sociale, environnementale, culturelle...), mais nous privilégierons ici l'aspect social.

Les arguments présentés pour inciter les entreprises à intégrer la RSE dans leurs relations avec les fournisseurs (business case) sont nombreux : établissement de relations stables avec les fournisseurs, développement de la confiance, amélioration simultanée des performances économiques du client et du fournisseur, amélioration de la qualité des produits, développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, diminution des risques de réputation... Mais il faut également évoquer les coûts liés à l'adoption de stratégies RSE : coûts des audits, des évaluations de performances, de formation, d'assistance, de conseil, de renforcement des compétences supportés par le donneur d'ordre pour aider ses sous-traitants à améliorer leur qualité sociale ; coûts liés aux investissements réalisés par les sous-traitants afin de se conformer aux exigences du donneur d'ordre (code de conduite, changement dans les méthodes de travail par exemple). Dans cette communication, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à la création de valeur générée par une démarche RSE.

---

<sup>2</sup> « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »

Le sujet de la sous-traitance responsable sera abordé sous l'angle de la problématique suivante : dans quelles conditions la mise en place d'une démarche RSE contribue-t-elle à créer de la valeur au sein de la relation de sous-traitance ?

Nous verrons dans une première partie qu'il est tout d'abord nécessaire d'intégrer la RSE dans la relation donneur d'ordre/sous-traitants pour qu'elle puisse participer à la création de valeur, ce que les approches contractuelles appellent la rente. Le type de relation de sous-traitance joue ici un rôle fondamental.

Dans une deuxième partie, nous montrerons que cette première condition est nécessaire mais non suffisante ; il faut également que les sous-traitants, qui appartiennent aux parties prenantes primaires (car participant directement au processus économique), perçoivent une partie de la valeur créée.

Quairel (2007) parle d'intégration effective de la RSE à la relation fournisseurs dans une perspective gagnant-gagnant.

Enfin, dans une troisième partie, en appui à notre réflexion théorique sur l'association de la RSE et de la sous-traitance, seront exposées les principales conclusions d'une étude de cas.

## **1. L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA RELATION DONNEUR D'ORDRE / SOUS-TRAITANTS**

Comme nous allons l'étudier plus loin, l'intégration de la RSE dans la relation DO/sous-traitants sous-entend un certain type de relation de sous-traitance. Pour Quairel (2007) qui fait référence à Lapointe et Gendron (2004), « l'intégration<sup>3</sup> dans la chaîne de valeur implique un partenariat et un partage des objectifs de RSE ». La RSE se retrouve au cœur de la stratégie de l'entreprise et intègre l'ensemble des fournisseurs.

Le type de relation de sous-traitance étant fondamental pour la contribution de la RSE à la création de valeur, il nous apparaît nécessaire de définir en premier la notion de sous-traitance et d'évoquer son évolution puis de passer en revue les différents types de relations de sous-traitance.

### **1.1 Définition et évolution de la relation de sous-traitance**

La globalisation de l'économie a entraîné depuis le début des années 80 le développement de certaines formes de coopération entre entreprises comme les stratégies d'alliance, le partenariat symbiotique et les stratégies d'impartition (Koenig, 1996). Ces pratiques « permettent à des firmes d'atteindre la masse critique dans certains domaines, d'infléchir leur environnement dans un sens favorable, ou tout simplement de survivre » (Gervais, 2003).

---

<sup>3</sup> De la RSE

Nous nous intéresserons dans le cadre de notre travail à la dernière forme de coopération : les stratégies d'impartition et plus particulièrement à un type de stratégie d'impartition, la sous-traitance.

Le Conseil Economique et Social (Journal Officiel du 26 avril 1976) définit la sous-traitance comme l'opération par laquelle « une entreprise (donneur d'ordre) confie à une autre (preneur d'ordre ou sous-traitant) le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ».

La relation de sous-traitance peut prendre différentes formes : elle peut aller de la réalisation d'une production simple pour le compte du DO jusqu'à l'instauration d'un véritable partenariat.

Sous l'effet de la mondialisation, la relation de sous-traitance a évolué. Comme le soulignent Bellon et Fekih-Soussi (2004), « cette relation est passée d'une relation simple de court terme à une relation complexe de long terme, fondée sur les complémentarités et les opportunités stratégiques en termes de compétences autant que de marché ».

Dans le cadre de cette sous-traitance complexe, le sous-traitant apprend de son donneur d'ordre, il est associé à certaines phases de la conception des produits. Il s'opère donc un véritable processus d'apprentissage entre les entreprises partenaires. La collaboration d'autre part est durable et s'effectue avec un nombre plus réduit de sous-traitants.

En s'appuyant sur le modèle japonais (keiretsu), les entreprises européennes ont tenté de mettre en place des relations de partenariat avec leurs sous-traitants avec plus ou moins de succès (Bardelli, 1996).

L'entreprise réseau s'inscrit dans ce cadre là. Elle est une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement dans le cadre d'une économie globalisée mais il s'agit aussi d'une démarche stratégique de recherche de partenaires. Autour du donneur d'ordre principal, se sont mis en place des sous-réseaux d'entreprises de taille plus modeste et développant des savoir-faire technologiques spécifiques (Mariotti, 1999).

Comme nous avons pu le mettre en évidence lors de notre étude de cas, il existe au sein de l'entreprise réseau plusieurs types de relations de sous-traitance. Or, comme nous allons l'étudier dans une deuxième sous partie, certaines formes de sous-traitance ne permettent pas une intégration de la RSE dans la relation DO/sous-traitants .

## **1.2 Types de sous-traitance et intégration de la RSE**

A partir des travaux de Nogatchewsky (2005), Quairel (2006 et 2007) et Baudry (1993, 1995), nous avons dégagé quatre types de relation de sous-traitance dont nous allons détailler ci-dessous les caractéristiques :

- Type 1 : les sous-traitants sont substituables, non stratégiques
- Type 2 : les sous-traitants réalisent pour le donneur d'ordre (DO) une production importante voire stratégique
- Type 3 : les sous-traitants et le DO sont interdépendants (partenariat)
- Type 4 : les sous-traitants sont stratégiques, le DO est dépendant de ses sous-traitants

Comme le montre Quairel (2006, 2007), une même entreprise peut mettre en œuvre des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. Son approche nous offre un cadre théorique indispensable pour comprendre toute la complexité de la démarche RSE dans les relations de sous-traitance.

### **1.2.1 Les sous-traitants sont substituables, non stratégiques**

Les principales caractéristiques de cette relation de sous-traitance sont les suivantes :

- Les sous-traitants sont mis en concurrence fréquemment sur la base d'un cahier des charges précis. Les seules marges complémentaires possibles pour eux sont celles qu'ils pourront obtenir en améliorant la qualité de leurs produits ou en diminuant leurs coûts de revient (Bardelli, 1996). Or, l'objectif du DO est d'obtenir les prix les plus bas de la part de ses sous-traitants et donc de s'accaparer la valeur créée par ces derniers
- Les commandes étant toujours à court terme, les sous-traitants sont peu motivés pour innover, pour entreprendre des efforts de modernisation de leurs équipements. Ils craignent en effet que le DO ne rompent à tout moment la relation, ils se trouvent donc dans l'incertitude. Baudry (1993) parle d'un mode de coordination non coopératif
- Le contrôle des sous-traitants par le DO ne porte que sur les résultats économiques (Quairel 2007).

Dans ce type de relation de sous-traitance, la démarche RSE mise en place par le DO auprès de ses sous-traitants conduira à des stratégies de conformité purement symbolique. La mise en place de codes de conduite, transmis aux sous-traitants (et éventuellement signés par ces derniers) mais sans dispositifs de contrôle entre dans ce cadre (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Comme le précise Quairel (2007), si à travers ses sous-traitants le DO risque de voir sa responsabilité mise en cause et court donc un risque de réputation, alors la démarche RSE conduira à des stratégies de conformité minimale. C'est le cas lorsque le DO fait appel par exemple à des sous-traitants situés dans des pays en développement à législations faibles et où les conditions sociales sont difficiles. Le DO mettra par exemple en place chez ses sous-traitants des audits pour vérifier la conformité au code de conduite et sera éventuellement amené à cesser ses relations avec des sous-traitants qui ne respecteraient pas ce code. Les sous-traitants vont se conformer au code de conduite de manière minimale sans chercher à faire évoluer de façon notable leurs pratiques dans le domaine social, pratiques qui pourraient contribuer à la création de valeur comme nous le verrons dans le cadre des relations de partenariat.

Comme nous pouvons le constater, ce type de relation de sous-traitance est basé sur le marché, le court terme et n'intègre pas effectivement la RSE. Une démarche RSE n'est donc pas en mesure de participer à la création de valeur.

### **1.2.2 Les sous-traitants réalisent pour le DO une production importante voire stratégique**

Ce type de sous-traitance présente les principales caractéristiques suivantes (Quairel, 2007) :

- Cette relation de sous-traitance donne lieu à la signature de contrats à moyen terme entre le DO et ses sous-traitants. Comme le souligne Baudry (1993), le contrat à moyen terme représente une première procédure incitant à la coopération, une assurance contrairement au contrat à court terme. Les sous-traitants sont donc incités, en raison de l'importance de la production mais aussi du type de contrat, à innover, à moderniser leurs équipements et à améliorer la qualité de leurs produits. Ils vont donc contribuer à la création de valeur.
- Du fait de cette production importante voire stratégique confiée à des sous-traitants, le DO court des risques qu'il va chercher à limiter grâce à des dispositifs de contrôle de ses fournisseurs. Ce contrôle lui permettra de réduire le risque d'opportunisme, l'asymétrie d'information et d'obtenir plus de transparence de la part de ses sous-traitants.

Dans ce cadre, la démarche RSE sera accompagnée de dispositifs de surveillance (exemples : audits permettant au DO de s'assurer de la conformité des fournisseurs aux codes de conduite ; demandes de reporting sur les performances environnementales ou sociales des sous-traitants). Cette démarche permettra notamment de clarifier les attentes du DO pour les sous-traitants, d'instaurer un climat de confiance entre le DO et ses sous-traitants ou encore de prémunir le DO contre les risques de réputation. Elle incite donc à la coopération entre partenaires.

Cependant comme le mentionne Quairel (2006), si le DO intègre bien ses fournisseurs dans son périmètre de responsabilité sociale, dans le même temps il continue à maintenir la pression à la baisse sur les prix d'achat. Par conséquent « les fournisseurs sont alors placés dans une injonction contradictoire entre une pression pour un prix le plus bas possible et des contraintes de stricte conformité à des procédures et à des codes de conduite » (Quairel, 2007). Ils vont alors privilégier la contrainte la plus forte. En l'occurrence si les contrôles réalisés par le DO ne sont pas très contraignants, les sous-traitants se conformeront de manière effective mais limitée aux exigences du DO en matière de RSE (la contrainte prix est privilégiée).

Ces pressions sur les prix ne permettent donc pas à la RSE d'être un facteur de progrès chez les fournisseurs, de contribuer à la création de valeur. Cependant, il est possible de voir émerger des relations de partenariat entre DO et sous-traitants si l'engagement du DO est fort en matière de RSE et si les sous-traitants sont à la recherche d'opportunités dans ce domaine (Quairel, 2007).

### **1.2.3 Le DO et les sous-traitants sont interdépendants : le partenariat**

Une relation de partenariat se caractérise par les éléments suivants :

- C'est tout d'abord une relation qui repose sur une forte interdépendance entre le DO et ses sous-traitants. Les participants attendent de cette relation des innovations, un partenariat sur les produits et un apprentissage réciproque. Cette relation est basée sur la réciprocité et la confiance.

- C'est d'autre part une relation qui s'établit sur le long terme. La durée représente une garantie pour les sous-traitants et permet de passer d'un état non coopératif à un engagement coopératif. Les sous-traitants vont pouvoir investir, prendre des risques, ce que ne permet pas une relation basée sur le court terme. En contrepartie, le DO attend de ses sous-traitants une amélioration de leurs performances économiques.

Comme nous le verrons dans une deuxième partie, pour que ce comportement coopératif se prolonge, il faut que la répartition des gains issus de cette relation se fasse de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice (Baudry, 1993).

Ces relations de partenariat peuvent cohabiter avec d'autres types de relations de sous-traitance. C'est le cas notamment de la firme réseau qui peut hiérarchiser ses sous-traitants en trois niveaux :

\* Le premier niveau de sous-traitance est composé d'entreprises sélectionnées sur la base de leurs performances et sur leurs capacités en termes de résultats (prix, qualité, délais), d'innovation, d'industrialisation. Du fait de la mise en œuvre d'actifs spécifiques pour la réalisation de la production, le contrat liant le DO et ce type de sous-traitants doit permettre l'amortissement de ces investissements (Baudry, 1995) ; il est conclu pour une durée longue. Ces sous-traitants sont libres de la conception des produits et peuvent être eux-mêmes donneurs d'ordres pour d'autres fournisseurs. Il s'agit d'un partenariat entre le DO et ses sous-traitants de premier niveau.

Les relations de partenariat, et en particulier l'émergence des entreprises réseaux, constituent un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement en ce qui concerne l'accès aux ressources pour les entreprises qui font partie de cette organisation (Assens, 2003) et offrent des avantages compétitifs de type relationnel.

En effet, la relation de sous-traitance s'établit entre un nombre restreint de partenaires (le donneur d'ordre et les preneurs d'ordre) et par conséquent elle réduit la dépendance du réseau vis-à-vis de son environnement. En raison du nombre plus réduit de fournisseurs, le donneur d'ordre peut passer de plus grosses commandes aux preneurs d'ordre ce qui permet de réaliser des économies d'échelle.

Le réseau offre d'autre part « un cadre propice à l'analyse des avantages compétitifs de type relationnel » (Assens, 2003). Pour mieux comprendre ce phénomène, il faut étudier, comme l'a fait Coriat, la relation de sous-traitance japonaise. Ce type de sous-traitance repose sur « un savoir-faire relationnel à l'origine d'une rente relationnelle » (Coriat, 1991).

Reprenant l'analyse d'Asanuma (1987,1989), Coriat précise les deux dimensions du savoir-faire opérant dans les rapports inter firmes : des savoir-faire techniques mais aussi des savoir-faire organisationnels.

Les savoir-faire techniques sont ceux requis par la firme donneur d'ordre pour fabriquer les produits demandés. Les savoir-faire organisationnels concernent l'ensemble des procédés qui permettent aux sous-traitants de s'ajuster quantitativement et qualitativement à l'évolution des besoins du donneur d'ordre. Ils génèrent des gains de productivité qui vont permettre une réduction des coûts chez les sous-traitants. Ces deux dimensions (les savoir-faire techniques et les savoir-faire organisationnels) en évoluant s'enrichissent l'une l'autre et constituent ce que Asanuma appelle un « savoir-faire relationnel » ; ce type de savoir-faire est issu d'un

processus d'apprentissage continu. L'innovation se situe à l'intérieur de chaque firme mais aussi dans les rapports entre firmes. Bardelli (1996) parle « d'internalisation de l'innovation au sein du réseau...tant est intense le lien qui se noue entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants ».

Ce savoir-faire permet de générer une rente relationnelle. Cette notion a été définie par Aoki (1988) : « on peut dire qu'il se forme des bénéfices spécifiques de groupe attribuables aux rapports de coopération établis entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs.. » Il évoque « l'incomparable efficacité informationnelle des relations contractuelles formées au sein du groupe des co-contractants ».

Dans ce contexte, changer de donneur d'ordre ou changer de sous-traitants est très risqué car cela entraîne la destruction d'un capital de savoir-faire accumulés. Le fait que la relation de sous-traitance s'inscrive dans la durée et la continuité notamment s'explique par la volonté de préserver et de développer ce savoir-faire.

\* Le deuxième niveau de sous-traitance regroupe des fournisseurs qui sont sélectionnés sur la base d'un cahier des charges beaucoup plus rigoureux et qui sont substituables du fait de la mise en œuvre d'actifs moins spécifiques contrairement aux sous-traitants du premier niveau. Ils peuvent être uniquement reliés aux sous-traitants de premier niveau comme dans le cas du secteur automobile ou de l'aéronautique. Le contrat s'inscrit dans une logique de court terme. Comme le note Baudry (1995), ces entreprises peuvent chercher à échapper à ce fonctionnement concurrentiel en accédant au premier niveau de sous-traitance. Il faut dans ce cas là qu'elles apportent la preuve au DO qu'elles peuvent passer d'une logique marchande à une logique industrielle.

\* Le troisième niveau de sous-traitance est constitué de sous-traitants réalisant des productions simples, banales et travaillant à la commande. Ils peuvent travailler directement pour les deux premiers niveaux de sous-traitance (situation que l'on retrouve dans le secteur automobile ou aéronautique).

Comme nous venons de l'étudier, la relation de partenariat basée sur le long terme, la confiance et la coopération génère une rente relationnelle grâce au savoir-faire accumulé entre partenaires. Elle profite également à d'autres parties prenantes de l'entreprise comme les consommateurs qui, grâce notamment aux réductions de coûts et aux innovations réalisées, peuvent acquérir de meilleurs produits à des prix plus faibles.

En conclusion, la relation de partenariat présente donc un cadre propice pour l'intégration de la RSE dans la relation DO/sous-traitants. Ce point sera abordé dans notre deuxième partie.

#### **1.2.4 Les sous-traitants sont stratégiques, le DO est dépendant de ses sous-traitants**

Les caractéristiques de cette relation de sous-traitance sont les suivantes :

- Les sous-traitants sont considérés comme stratégiques en raison de leurs compétences techniques, de la possession d'actifs spécifiques ou du fait de la forte concentration des fournisseurs (peu de fournisseurs présents sur le marché). Il n'y a pas de mise en concurrence des fournisseurs ni d'évaluation formelle de leurs performances. Ce sont ces derniers qui exercent une position de domination sur le DO (Nogatchewsky, 2005)

- Les sous-traitants sont sélectionnés sur la base de leur capacité à innover et à fournir des produits de qualité
- Le partage des bénéfices s'effectue au profit des sous-traitants.

Du fait de leur position de domination, ce sont donc les sous-traitants qui choisissent d'intégrer ou de ne pas intégrer la RSE de manière volontaire dans leur stratégie. Nogatchewsky précise que les bénéfices tirés de la relation DO/sous-traitants sont attribués aux fournisseurs, ce qui signifie que ces derniers conservent les gains de productivité et peuvent par conséquent investir, innover et améliorer la qualité de leurs produits.

Si ces sous-traitants souhaitent s'engager en matière de RSE, leur position de domination leur permettra de faire face à la hausse des coûts liée aux mesures RSE.

Cependant, dans ce cas de figure, en raison de la position de domination des sous-traitants, on ne peut pas parler de partage des objectifs de RSE. Or comme nous l'avons vu précédemment, l'intégration de la RSE dans la chaîne de valeur implique notamment ce partage des objectifs.

En conclusion, le partenariat semble bien être le type de sous-traitance le plus à même d'intégrer la RSE dans la relation DO/ sous-traitants.

Nous allons à présent étudier comment et dans quelles conditions une démarche RSE peut contribuer à créer de la valeur au sein d'une relation de partenariat.

## **2. LA DEMARCHE RSE ET LA CREATION DE VALEUR DANS LA RELATION DE PARTENARIAT**

Dans cette deuxième partie nous montrerons qu'une démarche RSE amplifie les effets économiques que le DO et ses sous-traitants peuvent attendre d'une relation de partenariat mais à condition qu'elle s'inscrive dans une optique gagnant-gagnant.

### **2.1 Création de valeur .....**

L'adoption d'une démarche RSE permet d'accroître la performance à long terme et le développement de la confiance entre partenaires.

La performance à long terme dans une relation de partenariat passe par des changements dans les méthodes de travail et les systèmes de valeurs. Il faut que l'information circule entre les entreprises partenaires, que cette information puisse être internalisée et transformée en savoir et savoir-faire, permettant ainsi un processus d'innovation continu. Sur ce plan, les pratiques

socialement responsables du DO comme par exemple l'aide concrète apportée aux sous-traitants au niveau des investissements, du choix et de l'utilisation de l'innovation de la formation du personnel permettent ce mécanisme d'apprentissage par l'échange. Comme le soulignent Acquier et Aggeri (2008), l'examen des pratiques d'entreprise en matière de RSE montrent que ces dynamiques de savoir et d'innovation sont « essentielles à prendre en compte pour comprendre les processus de création de ressources et de potentiels de valeur de l'entreprise ».

L'adoption d'une démarche RSE permet d'autre part le développement de la confiance.

Par exemple, l'instauration de normes ou de codes de conduite va :

- créer un climat de confiance (grâce au respect de certaines exigences par les sous-traitants, à la transparence et à la circulation de l'information entre partenaires ou encore grâce à la collaboration entre DO et sous-traitants pour améliorer les aspects qui posent problèmes)
- diminuer l'incertitude (les normes et codes de conduite permettent au DO de se prémunir contre toute attaque et aux sous-traitants de clarifier les attentes du DO)
- contribuer à l'innovation (les codes de conduite participent à l'amélioration des conditions de travail et donc à l'amélioration de la productivité ; l'instauration de normes permettra notamment une augmentation de la qualité des produits).

## **2.2 ....et partage des gains de productivité**

Comme le mentionne Baudry (1995), pour que le comportement coopératif perdure dans cette situation de partenariat, il faut que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation ou en d'autres termes que les gains issus de cette relation soient répartis de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice. En effet, l'incitation à innover chez les sous-traitants dépend largement des modalités de répartition des gains qui sont générés par la relation de sous-traitance.

Baudry (1993,1995) a étudié cinq cas d'assurance et d'incitation dans le contrat de partenariat. En nous appuyant sur cette analyse, nous pouvons caractériser une relation de partage comme étant une situation dans laquelle les coûts de mise en œuvre de la RSE mais aussi les gains de productivité générés par cette relation sont partagés. Ce partage permet aux sous-traitants de faire face à une partie de l'augmentation des coûts liés aux exigences RSE du DO et d'investir grâce à cette répartition des gains de productivité. Au contraire si les sous-traitants supportent majoritairement le coût de la RSE et s'ils doivent rétrocéder une bonne partie des gains de productivité sous forme de baisse des prix au DO, dans ce cas, ils ne sont pas incités à innover, à investir. La RSE est alors vécue comme une contrainte supplémentaire par les sous-traitants.

Asanuma (1989) s'est intéressé à la manière dont les bénéfices du savoir-faire relationnel sont partagés entre les différents contractants dans le cadre de la relation de sous-traitance japonaise. Il a mis en avant le fait qu'un sous-traitant est d'autant plus dans une situation favorable qu'il arrive à gagner en autonomie par rapport à la conception des produits.

Cette autonomie va permettre aux sous-traitants concernés de bénéficier d'une partie des gains issus de ce savoir-faire relationnel et par conséquent de mettre en œuvre des progrès sociaux.

Nous allons à présent compléter cet apport théorique en exposant les principales conclusions de notre étude de cas.

### **3. RSE ET SOUS-TRAITANCE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE RESEAU**

En appui à notre réflexion théorique sur l'association de la RSE et de la sous-traitance, nous avons réalisé une étude de cas portant sur une entreprise appartenant au secteur de l'ameublement, que nous nommerons X<sup>4</sup>.

Ce travail avait pour objectifs :

- d'identifier les différents types de relations de sous-traitance à l'intérieur d'une entreprise réseau et de mieux comprendre comment s'effectue la coordination entre les membres du réseau
- de nous interroger sur le problème de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE et sur celui de la diffusion de la RSE dans toute la filière de production.

#### ***Critères de choix***

Nous avons choisi de retenir pour notre étude de cas cette entreprise pour plusieurs raisons :

- X est une entreprise réseau qui travaille avec plus de 1000 fournisseurs à travers le monde. Or comme le précise Assens (2003), le réseau offre «un cadre propice à l'analyse des avantages compétitifs de type relationnel »
- Elle revendique des pratiques socialement responsables (adoption d'un code de conduite au niveau de ses fournisseurs, rapport social et environnemental, accord cadre)
- La clé de sa réussite tient aux prix pratiqués qui sont bas mais également à l'image environnementale et sociale qu'elle s'est créée.

#### ***Méthodologie***

Pour ce travail, nous avons choisi de mener une recherche documentaire suivie d'une phase d'entretiens. Faire appel à plusieurs méthodes et sources de données permet en effet au chercheur de réduire l'influence de ses biais personnels et d'approfondir son analyse du cas étudié (Roy, 2009). Dans cette étude de cas nous avons mené une double triangulation : en faisant appel à plusieurs méthodes (revue de presse, entretiens..) et en recherchant dans le cadre d'une même méthode (les entretiens par exemple) à recueillir des informations auprès de trois sources différentes à savoir l'entreprise X, une ONG et le syndicat international des

---

<sup>4</sup> Pour des raisons de confidentialité et de travail en cours avec cette entreprise, le nom de celle-ci ne sera pas cité.

travailleurs du bois et de la construction, l'IBB (Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois).

Notre démarche pour cette étude de cas a consisté à effectuer des allers et retours entre la théorie et le terrain.

Au cours de notre revue de la littérature et de notre recherche documentaire nous avons développé l'opinion selon laquelle une même entreprise peut mettre en œuvre des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs et que toutes ne permettent pas de créer de la valeur au sein de la relation de sous-traitance. Nous avons confronté cette opinion à la réalité du terrain. Pour ce faire, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative sous la forme de deux entretiens semi-directifs (auprès d'un auditeur qualité de l'entreprise étudiée et un représentant syndical de la filière bois) et d'un entretien non directif (auprès d'un membre de l'ONG OXFAM). Nos apports théoriques et notre recherche documentaire nous ont permis de construire nos guides d'entretiens. Ils reprennent les grands axes de notre problématique de recherche.

Par la suite, l'analyse des informations collectées nous a conduit à approfondir certains concepts et théories. Enfin, et comme notre premier répondant était l'auditeur qualité de l'entreprise X, nous avons été amenés au cours des deux autres entretiens à poser des questions plus spécifiques ou à développer certains thèmes qui ont émergé au cours de cette première discussion.

### *La recherche documentaire*

Nous avons orienté notre recherche documentaire autour :

- d'articles de presse, d'articles de recherche, d'ouvrages
- de rapports d'enquêtes réalisées par un centre de recherche et de conseil hollandais sur les multinationales (SOMO) ; d'une étude réalisée par deux universitaires indiens sur la filière textile dans la région de Karur et commanditée par l'ONG OXFAM
- du rapport annuel de l'entreprise sur sa responsabilité sociale et environnementale
- des sites de l'entreprise concernée et de l'ONG OXFAM

### *Les entretiens*

Nous avons collecté des informations sous la forme d'entretiens semi-directifs, et non directifs réalisés auprès de trois sources différentes. Ces trois entretiens ont concerné un auditeur qualité auprès des fournisseurs européens de l'entreprise étudiée, un membre de l'ONG OXFAM et un représentant de l'IBB.

Tous nos entretiens ont eu lieu par téléphone. Le point de vue des sous-traitants a été abordé à partir de l'étude documentaire et de l'entretien réalisé auprès du représentant du syndicat international, l'accès aux fournisseurs de l'entreprise étant impossible.

Le premier guide d'entretien destiné au représentant de l'entreprise X a été construit autour de quatre grands thèmes : la structure et l'organisation de l'entreprise X, les traits principaux de la relation de sous-traitance, les effets économiques et sociaux de la démarche RSE de X.

Le deuxième guide qui concerne le représentant syndical de l'IBB a été bâti autour des trois thèmes suivants : le contenu de l'accord cadre entre l'entreprise X et l'IBB, la perception de la

politique de responsabilité sociale de l'entreprise X et les changements apportés par la démarche RSE.

### *Conclusions principales*

Nous avons pu constater lors de notre étude qu'il existait au sein de cette entreprise réseau plusieurs types de relations de sous-traitance.

Certains sous-traitants sont engagés dans des productions simples avec le donneur d'ordre et ne sont que de simples exécutants. Les sous-traitants suivent les exigences des designers et des stratèges de leur client et doivent appliquer son code de conduite. Des études réalisées par SOMO au Vietnam ou au Bangladesh, il ressort que les contrats signés avec ce type de sous-traitants le sont consécutivement chaque semaine.

X n'apporte pas nécessairement une aide technique aux sous-traitants ni une aide en termes de formation pour leur personnel. Par contre les sous-traitants peuvent lui emprunter de l'argent pour accroître notamment leurs capacités de production.

Ces sous-traitants engagés dans des productions simples disposent de très peu de marge de manœuvre pour faire face aux exigences du donneur d'ordre en matière de prix, à savoir améliorer la qualité de leurs produits ou baisser leurs coûts de revient. Ces difficultés expliquent les très faibles profits, voire dans certains cas l'absence de profit, que des études réalisées au Vietnam, au Bangladesh, en Inde et en Bulgarie par SOMO ont pu relever.

Dans les études réalisées au Vietnam et au Bangladesh, les sous-traitants évoquent les prix très bas proposés par X pour leurs produits. Ces prix sont habituellement plus faibles que ceux offerts par d'autres partenaires. Un sous-traitant vietnamien, spécialisé dans la production de céramiques, donne l'exemple d'un service à thé complet pour lequel X propose un prix d'achat de dix dollars alors qu'un produit similaire est vendu dans un magasin au Vietnam vingt dollars. Ce sous-traitant reconnaît que dans certains cas il ne fait aucun bénéfice mais accepte les prix bas pour « nourrir » ses employés.

Pour les fournisseurs concernés, il est donc difficile d'offrir par exemple à leurs employés une meilleure rémunération d'autant plus que la concurrence internationale est très rude. Malgré cela, et bien que X ne soit pas leur unique client, ces sous-traitants considèrent qu'il est stratégique de travailler avec ce donneur d'ordre qui leur passe de très grosses commandes. Dans ces conditions, et comme l'a confirmé le représentant syndical lors de notre entretien, « pour un sous-traitant qui réalise de gros volumes avec X, il est certain qu'il est difficile de ne pas suivre la politique du groupe ».

De l'étude réalisée à Karur (région productrice de textile) en Inde, il ressort que pour tous les fournisseurs l'application des critères sociaux et environnementaux de X a augmenté leurs coûts de production sans qu'ils aient eu la possibilité de répercuter cette hausse sur leur acheteur. Pour ses auteurs, X fait supporter les coûts de sa politique sociale à ses fournisseurs. En matière de rémunérations, X insiste seulement sur le minimum légal et cette étude montre que les salaires versés par ses sous-traitants à leurs salariés ne permettent pas à ces derniers de vivre décemment. Pour parvenir à assumer les commandes, les fournisseurs de X sont amenés à recourir aux heures supplémentaires (il arrive que des employés doublent leur poste de travail au moins deux fois dans la semaine et dans certains cas ils sont payés au tarif normal)

ou sous-traitent à leur tour. Pour OXFAM, la pression est encore plus forte et les conditions de travail encore plus précaires et difficiles chez les fournisseurs de ces sous-traitants.

Avec d'autres fournisseurs, notamment des fournisseurs de pays d'Europe de l'Est comme la Bulgarie ou la Roumanie qui possèdent une riche expérience dans certaines productions (exemples : la production du bois et de meubles pour la Bulgarie), X s'engage par des accords de coopération. Les contrats entre X et ses sous-traitants sont négociés chaque année. Les sous-traitants doivent se plier aux exigences du code de conduite et veiller à ce que leurs propres fournisseurs respectent ces exigences.

X encourage ses sous-traitants à investir et va même leur prêter les fonds nécessaires pour réaliser les aménagements qui permettront de répondre aux exigences du code de conduite (conditions de travail, respect de l'environnement), d'améliorer la qualité des produits ou encore pour acheter de nouveaux équipements. Une étude réalisée par SOMO en Bulgarie et en Roumanie montre que ces accords peuvent aussi prendre la forme d'un « buy-back arrangement ». Dans ce cas, X importe l'équipement nécessaire au fournisseur, met en place un contrat de rachat du matériel sous la forme d'un prêt à rembourser et s'engage sur des commandes importantes.

X aide également ses fournisseurs sur le plan technique ou dans la recherche de solutions visant à améliorer les produits, les matériaux ou les conditions de travail. Comme l'a souligné le représentant de l'IBB lors de notre entretien, « lorsqu'il y a des solutions à trouver, X utilise les expériences qu'elle a pu mettre en place chez les autres sous-traitants ». Toutes ces démarches vont entraîner une augmentation de la productivité, une diminution des coûts et une augmentation de la performance des sous-traitants.

Cependant, l'étude réalisée par SOMO en Bulgarie fait état d'une dépendance de certains fournisseurs vis-à-vis de X, ce dernier étant à la fois client et investisseur. Cette position de force lui permet de faire pression sur les prix pratiqués par ses sous-traitants. Cette pression sur les prix n'est pas propre aux fournisseurs de l'Europe de l'Est. D'après l'auditeur qualité de l'entreprise X que nous avons interrogé le premier motif de rupture des contrats par les sous-traitants européens porte sur « les prix trop serrés proposés par X ». Il reconnaît également que les sous-traitants européens « n'ont pas forcément amélioré leurs marges bénéficiaires mais ils tirent d'autres avantages de leurs relations avec X : une augmentation de leur chiffre d'affaires, une certaine sécurité, de gros volumes, l'absence de risque d'impayé et enfin des délais de paiement courts (X paye entre quinze jours et un mois contre deux à trois mois pour les autres acheteurs) ».

Cette situation a bien sûr un impact sur la démarche RSE des fournisseurs. Pour le DO, « les sous-traitants peuvent mener une démarche proactive et aller au-delà du minimum légal, mais ce sont eux qui prennent à leur charge les coûts des améliorations environnementales et sociales ». Or, de l'étude réalisée par SOMO il ressort que sur des commandes concernant des produits simples à réaliser, les sous-traitants bulgares ne peuvent pas espérer plus de 10% de profit. Se trouve donc ici soulevée la question de la répartition des gains de productivité.

Enfin X développe avec d'autres fournisseurs des relations que l'on peut qualifier de partenariat. Ces sous-traitants exercent leurs activités dans les technologies de pointe, dans des domaines où le donneur d'ordre se heurte à des limites en termes de transport ou de logistique.

Des universitaires britanniques se sont notamment intéressés au cas d'un sous-traitant situé au Canada. En démarrant ses relations avec celui-ci, X s'est engagé sur un contrat de sept ans ;

ce fournisseur est devenu le premier sous-traitant du continent Nord américain, dans son domaine d'activité, dont la production est dédiée à X.

Une aide importante a été accordée dès le début par le donneur d'ordre à ce sous-traitant sous la forme d'une assistance technique, de conseils d'ingénieurs ou de sélection d'équipements permettant d'atteindre les niveaux requis de qualité et de productivité. Des délégations du sous-traitant se sont également déplacées en Europe dans les usines possédées par X. On peut véritablement parler de processus d'apprentissage entre les entreprises partenaires. Cinq ans après le début de leur collaboration, ce fournisseur canadien est passé au niveau trois sur un programme de qualité en quatre niveaux.

Le travail en commun a également permis au sous-traitant de progresser en matière de critères environnementaux et sociaux exigés par son donneur d'ordre.

Par contre, il ne nous a pas été possible à l'issue de cette étude d'établir des conclusions quant à la répartition des gains de productivité générés par la relation de partenariat.

Cette étude de cas conforte donc notre réflexion théorique ; nous prolongeons à l'heure actuelle ce travail par l'étude d'autres entreprises dans le secteur de l'ameublement afin de compléter, voire nuancer cet apport théorique.

## **CONCLUSION**

Dans un monde qui valorise de plus en plus les comportements socialement responsables, les entreprises se voient contraintes de développer dans leur stratégie ces dimensions en même temps que les dimensions économiques.

Or dans cet article nous avons voulu montrer qu'une démarche RSE, dans les relations de sous-traitance, n'est pas forcément créatrice de valeur.

Seule la mise en place d'une démarche RSE dans une perspective gagnant-gagnant au sein d'un partenariat est en mesure de générer de la valeur non seulement pour les entreprises partenaires mais aussi pour d'autres parties prenantes. Il est alors possible de parler de sous-traitance responsable.

## Bibliographie

Acquier A., Aggeri F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 80, pp. 131-157

Aoki M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, New York, Cambridge University Press, trad. franç., Economica, 1991

Asanuma B. (1987), *Transactional Structure of Parts Supply in the Japanese Automobile and Electric Machinery Industries: A Comparative Analysis*, Kyoto University

Asanuma B. (1989), « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill », *Journal of the Japanese and International Economics*, vol. 3, n°1, p.1-30, mars 1989

Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises, vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n° 4, pp.49-59

Bardelli P. (1996), *Le modèle de production flexible*, « Que sais-je ? », PUF, Paris

Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp.51-68

Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris

Bellon B., Fekih Soussi B. (2004), « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue Région et Développement*, n° 20, pp. 188-214

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris

Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, C. Bourgois, Paris

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston

Gasmi, N., Grolleau G. (2005), « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue française de gestion*, n°157

Gervais M. (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris

Koenig G. (1996), *Management stratégique - Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan

Lapointe A., Gendron C. (2004), « La responsabilité sociale de l'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? » 7<sup>ème</sup> CIFPME, Montpellier, octobre 2004

Maignan I., Ralston D. (2002), «Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-presentations », *European Management Journal*, vol. 20, n° 6, pp.641-648

Mariotti F. (1999), *L'apprentissage de la coopération dans l'entreprise-réseau*, mémoire de DEA de Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble

Müller M., Seuring S. (2008), « From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management », *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, pp. 1699-1710

Nogatchewsky G. (2005), « Seigneurie, vassalité, partenariat et marché dans les relations client-fournisseur », *XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005

Quairel F. (2006), « La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *Communication au 1<sup>er</sup> congrès du RIODD*, décembre 2006, Paris ; Actes CD Rom

Quairel F. (2007), « Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC «comptabilité et environnement* », Poitiers, mai 2007

Roy S.N. (2009), *L'étude de cas*, dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, pp. 200-225