

Les politiques d'achats socialement responsables : facteurs explicatifs, mise en œuvre et changements apportés. L'exemple de trois enseignes du secteur de l'ameublement

Résumé

La globalisation de l'économie a conduit les grandes entreprises ces vingt dernières années à recourir à des réseaux étendus de sous-traitants. Parallèlement, depuis les années 90 on assiste au développement 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 des exigences sociales. Nous étudions les politiques RSE dans les achats menées par trois enseignes du secteur de l'ameublement. En prenant appui sur une analyse de la littérature relative au management responsable de la chaîne d'approvisionnement, sur une étude qualitative réalisée auprès de ces trois donneurs d'ordre et sur une enquête par questionnaire visant à interroger leurs fournisseurs, cette communication se propose de répondre aux questions suivantes : quels sont les facteurs explicatifs des politiques d'achats socialement responsables ? quels sont les changements apportés par ces démarches RSE chez les donneurs d'ordre et chez leurs sous-traitants ?

Les deux études réalisées font ressortir l'importance de deux facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables, la recherche d'avantages et la culture organisationnelle, et confirment le rôle joué par le type de relation de sous-traitance pour l'intégration des fournisseurs dans la démarche RSE des donneurs d'ordre. L'étude comparative des trois enseignes fait également ressortir des différences importantes sur le plan des dispositifs RSE mis en place et des changements organisationnels apportés. Enfin, l'enquête par questionnaire montre que les démarches RSE des donneurs d'ordre ont entraîné des changements réels mais inégalement perçus côté fournisseurs et se sont accompagnés pour plus de 48,5% d'entre eux par une augmentation de leurs coûts.

Mots clefs :

Politiques RSE dans les achats ; Relations de sous-traitance ; Facteurs explicatifs des politiques d'achats durables ; Changements liés à la démarche RSE.

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. La constitution de réseaux de sous-traitants, organisés autour de grands groupes internationaux, 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

Parallèlement, la globalisation et la déréglementation de l'activité économique se sont accompagnées depuis les années 90 du développement 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 des exigences sociales et être adapté à des organisations structurées en réseau à un niveau international.

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. Comme le soulignent Maignan et *al* (2002), les stratégies déployées par les entreprises en matière de responsabilité sociale dans les achats sont positionnées le long d'un continuum allant des stratégies réactives aux stratégies proactives.

Dans ce contexte il nous a semblé particulièrement intéressant d'étudier ces stratégies en se basant sur les politiques RSE dans les achats menées par trois enseignes dans le secteur de l'ameublement. Ce secteur a été retenu pour trois raisons principales. En premier lieu le distributeur dans ce secteur « n'est plus un simple acheteur - revendeur. Il devient un véritable donneur d'ordres qui externalise la production chez l'industriel » comme le met en évidence une étude du SESSI¹ datant de 2007. En deuxième lieu, c'est un secteur innovant. Les innovations portent sur les produits (comme par exemple les produits éco-conçus), mais également sur les matériaux ou encore les procédés (gestion des flux de marchandises, des

¹ « Le meuble en kit », Service des études et des statistiques industrielles (SESSI), Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2007. le meuble en kit - www.industrie.gouv.fr .

flux d'informations). En troisième lieu, c'est un secteur sensible en raison de la matière première qu'il utilise : le bois.

A la base de ce travail de recherche nous avons réalisé une analyse de la littérature sur le management durable de la chaîne d'approvisionnement et sur les relations interentreprises. Celle-ci a permis de construire les grilles d'entretien de l'étude qualitative réalisée auprès de ces trois donneurs d'ordre mais aussi de proposer un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats socialement responsables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur. Ce modèle a été ensuite testé à partir de l'étude quantitative menée auprès des fournisseurs de ces donneurs d'ordre.

En mobilisant ces deux méthodologies de recherche, cette communication se propose de répondre aux questions suivantes : quels sont les facteurs explicatifs des politiques d'achats socialement responsables ? quels sont les changements apportés par ces démarches RSE chez les donneurs d'ordre et chez leurs sous-traitants ?

La première partie de cette communication consistera donc en une revue synthétique de la littérature sur les facteurs explicatifs des politiques d'achats socialement responsables et à poser le cadre conceptuel de la recherche. Dans une deuxième partie seront présentés les cas étudiés, la méthodologie de la recherche et les principaux résultats des deux études.

1. REGARDS THEORIQUES SUR LES POLITIQUES D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Comme le font remarquer Quairel et Aubergier (2007), Leire et Mont (2010), la responsabilité sociale dans les achats est un thème de recherche relativement nouveau et peu étudié par la littérature scientifique. Pourtant, d'après une étude de l'Observatoire de la Responsabilité des Entreprises (ORSE) datant de 2010, les achats responsables sont devenus un « standard » pour les grandes entreprises.

Face à ce constat, nous avons choisi d'étudier le thème de la RSE dans les achats en nous attachant tout d'abord à comprendre quels sont les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à intégrer des critères RSE dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement.

L'apport de Müller et Seuring (2008) a été retenu pour définir ce concept d'achats responsables (appelé aussi selon les auteurs politiques d'achats responsables, management durable de la chaîne d'approvisionnement). Pour ces auteurs, le management durable de la chaîne d'approvisionnement concerne la gestion des flux physiques, d'information et financiers mais aussi la coopération entre entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement intégrant les objectifs des trois dimensions du développement durable

(économique, environnemental et social) qui sont issus des attentes des consommateurs et des parties prenantes. Nous privilégions la dimension sociale dans notre travail de recherche.

1.1 LES FACTEURS EXPLICATIFS DES POLITIQUES D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

A travers notre revue de la littérature, nous avons cherché à cerner quels sont les principaux facteurs (ou « drivers ») qui conduisent les entreprises à intégrer dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement des critères RSE.

Prenant appui sur la synthèse de 191 articles relatifs au management responsable de la chaîne d'approvisionnement, Müller et Seuring (2008) sont les seuls auteurs à faire apparaître par ordre d'importance les facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement : les lois et règlements, les demandes des clients, la réponse aux parties prenantes, la recherche d'un avantage concurrentiel, les groupes de pression sur le plan environnemental et social et enfin le risque de réputation.

1.1.1 Les pressions des parties prenantes, la réponse aux attentes des parties prenantes

Les pressions des parties prenantes comme facteur explicatif des politiques d'achats durables ont été mises en avant par tous les auteurs composant notre revue de la littérature (Maignan et al, 2002 ; Roberts, 2003 ; Carter et Jennings, 2004 ; Quairel, 2006 et 2007 ; Müller et Seuring, 2008 ; Worthington et al, 2008 ; Salam, 2009).

De son côté, l'étude de Maignan et Ralston (2002) menée auprès d'entreprises de quatre nationalités différentes montre comment trois types de facteurs (la recherche de la performance, la réponse aux attentes des parties prenantes, l'expression des valeurs composant l'identité de l'entreprise) peuvent être plus ou moins déterminants dans les initiatives RSE en fonction du contexte culturel. Pour les entreprises françaises, la principale motivation est la réponse aux attentes des parties prenantes.

1.1.2 La recherche d'avantages

La majorité des auteurs étudiés dans notre revue de la littérature ont également retenu la recherche d'avantages comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables.

Pour Roberts (2003), les entreprises s'engagent davantage dans des pratiques d'achats éthiques s'il existe des avantages identifiables qui poussent à l'action (économies de coûts, différenciation en termes de produit ou de marché) ou des risques pour l'inaction (risque de réputation, perte de part de marché). Maignan et al (2002) soulignent le rôle clé joué par la recherche d'avantages chez les entreprises qui adoptent des démarches proactives dans la

gestion de leur chaîne d'approvisionnement. Elles permettent d'éviter les risques d'image et de réputation, de stimuler l'innovation, de vendre plus facilement les produits de l'entreprise. Quairel (2006, 2007) montre que les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent notamment de la représentation que les dirigeants se font des avantages et des freins (ainsi que du coût) de l'introduction de la RSE dans les achats. Pour Müller et Seuring (2008), la recherche d'un avantage concurrentiel et le risque de réputation font partie des facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, Wothington et al (2008), évoquent le rôle joué par les opportunités économiques dans les initiatives des grandes organisations pour promouvoir une plus grande diversité chez leurs fournisseurs (ex : petits fournisseurs, minorités ethniques)

1.1.3 La culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles

Carter et Jennings (2004), Carter (2005), Salam (2009) ont fait ressortir le rôle de la culture organisationnelle comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables.

La culture organisationnelle est définie par Carter et Jennings (2004) comme un ensemble de valeurs, de croyances, de suppositions et de manières de penser partagé par les membres d'une organisation et enseigné aux nouveaux membres. Une culture organisationnelle « orientée vers les autres » (« people-oriented organizational culture ») conduira à rechercher le bien-être de ces derniers, à les soutenir et à être équitable. Pour les auteurs, il est possible d'avancer que ce type de culture organisationnelle a un effet positif sur le degré d'engagement dans les activités et les programmes socialement responsables et notamment dans les achats.

Maignan et al (2002) quant à eux insistent plutôt sur les valeurs organisationnelles. Pour Bertrand (1991), les valeurs organisationnelles constituent le niveau fondamental de la culture organisationnelle, ses fondements (exemples : les prises de position fondamentales, les rapports de pouvoir, les représentations sociales). La culture organisationnelle fournit aux personnes qui font partie d'une organisation des modèles de réflexion, de comportement et d'action qui respectent les valeurs de cette organisation.

Même lorsque les entreprises ne sont pas soumises aux pressions des parties prenantes, elles peuvent malgré tout adopter une démarche proactive en matière de responsabilité sociale car leurs valeurs organisationnelles dictent de telles pratiques (Maignan et al (2002).

1.1.4 Le leadership des dirigeants

Pour Carter et Jennings (2004), le leadership des dirigeants peut être un facteur clé pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. De plus leurs

comportements et leurs propres actions ont une influence sur la culture organisationnelle de leur entreprise. Ce point est confirmé par Maignan et *al* (2002). Roberts (2003) met en avant l'importance du soutien d'une équipe clé dans l'entreprise ainsi que d'autres membres du réseau d'approvisionnement pour permettre la réussite de ces initiatives de RSE. Pour Quairel (2006,2007), les objectifs et le degré de la diffusion de la RSE dans les achats dépendent notamment de l'engagement de la direction chez les entreprises clientes.

1.1.5 Les lois et règlements

Les travaux de Salam (2009), Müller et Seuring (2008) ont fait ressortir le rôle joué par les lois et les règlements comme facteur déclencheur de l'intégration des critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ceux de Worthington et *al* (2008) évoquent les évolutions politiques et législatives comme facteur majeur dans les initiatives de nombreuses sociétés américaines visant à promouvoir la diversité des fournisseurs. Ils montrent par contre que cette influence est relativement insignifiante en Grande Bretagne.

Par contre Carter et Jennings (2004), se basant sur une enquête réalisée auprès d'entreprises américaines, n'ont pas trouvé de lien significatif entre la réglementation et les politiques d'achats responsables.

1.1.6 Le type de relation de sous-traitance

Les travaux de Quairel (2006, 2007), Quairel et Auberge (2007), Nowaczyk (2008) mettent en évidence le fait qu'une même entreprise peut adopter des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. Dans leur étude portant sur les pratiques d'organisations publiques et privées suédoises, Leire et Mont (2010) ont fait ressortir des différences significatives entre organisations. Alors que pour certaines d'entre elles, la majorité des fournisseurs sont audités, pour d'autres seuls les fournisseurs à risque ou un petit nombre de fournisseurs sont concernés.

Pour Quairel (2006, 2007), les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent des types de pilotage des relations avec les fournisseurs (en rapport avec l'importance que les donneurs d'ordre accordent aux fournisseurs). Nowaczyk (2008) s'intéresse aux rapports économiques dans lesquels évoluent clients et fournisseurs pour comprendre l'intégration des enjeux et des risques du développement durable.

Après ces apports théoriques, qui ont permis de bien cerner les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables, nous allons nous intéresser à présent à l'impact de ces facteurs

sur le niveau de RSE dans les achats et au final sur la performance des fournisseurs. Le cadre conceptuel de la recherche sera ici présenté.

1.2 LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Comme le soulignent Müller et Seuring (2008) dans leur étude de la littérature, il existe un déficit sur le plan des travaux académiques concernant la dimension sociale dans les achats. Carter et Jennings (2004), Carter (2005) comptent parmi les quelques chercheurs ayant réalisé des travaux sur ce thème. En intégrant les résultats des recherches réalisées en commun avec Jennings (notamment ceux portant sur les facteurs explicatifs des politiques d'achats socialement responsables), Carter (2005) développe un modèle testant la relation entre le niveau de RSE dans les achats et la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente que nous allons présenter dans une première étape.

A partir d'une revue de la littérature sur les facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables et les relations interentreprises, des travaux de Carter (2005) et de notre étude qualitative réalisée auprès de trois donneurs d'ordres dans le secteur de l'ameublement, nous serons amenés dans un deuxième temps à proposer un modèle explicatif qui sera confronté à des données réelles dans une étude quantitative.

1.2.1 Le modèle de Carter

Carter (2005) s'interroge sur les résultats variés concernant l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise exposés par les chercheurs. D'après lui, ces différences peuvent s'expliquer par la présence de variables médiatrices. Il va alors recourir à la théorie des ressources (Resource-based view ou RBV) pour identifier de telles variables.

Cet apport théorique lui permet de mettre en avant dans son modèle l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice entre la RSE dans les achats et la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente (la responsabilité sociale dans les achats permet l'apprentissage organisationnel, apprentissage qui va améliorer la performance du fournisseur). Pour l'auteur, qui se réfère notamment à Barney (1991) et March (1991), l'apprentissage organisationnel fait partie de ces ressources qui peuvent apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel. Il survient lorsque le savoir est accumulé (dans les procédures, les règles mais aussi dans les normes moins formelles et les modèles sociaux et de communication) et appris par les membres de l'organisation.

Le développement du fournisseur (visites d'usines, audits et formation des fournisseurs), qui fait souvent partie de manière indirecte des pratiques d'achats responsables, va permettre cet

apprentissage organisationnel. Le donneur d'ordre peut aider ses fournisseurs à améliorer leurs processus de production, leurs produits en termes d'initiatives environnementales. Il peut également travailler avec les petits fournisseurs afin d'améliorer leur compétitivité et leur qualité. Comme le soulignent Acquier et Aggeri (2008), l'examen des pratiques contemporaines des entreprises en matière de RSE suggère que les dynamiques de savoir et d'innovation sont « *essentielles à prendre en compte pour les processus de création de ressources et de potentiels de valeur de l'entreprise* ».

Le modèle proposé par Carter (2005) est ensuite testé grâce à une enquête mail envoyée à 1000 responsables des achats dans le secteur des biens de consommation manufacturés aux Etats-Unis. Les résultats de cette étude montrent qu'il n'y a pas de relation directe entre le niveau de responsabilité sociale dans les achats et la performance du fournisseur. L'apprentissage organisationnel et la performance du fournisseur agissent comme des variables médiatrices entre la responsabilité sociale dans les achats et les coûts de l'entreprise cliente.

La réflexion de Carter (2005) qui introduit l'apprentissage organisationnel, comme variable médiatrice entre la RSE dans les achats et la performance, constitue un apport intéressant pour notre recherche. Très peu de travaux empiriques étudient l'effet de l'apprentissage organisationnel à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement.

1.2.2 Proposition d'un modèle

A partir de l'étude qualitative, des apports théoriques, nous avons retenu cinq facteurs explicatifs du niveau de responsabilité sociale dans les achats : la pression des parties prenantes, la culture organisationnelle, le leadership des dirigeants, la recherche d'avantages² et enfin le type de relation de sous-traitance. En raison des différences de résultats obtenus par les auteurs étudiés dans notre revue de la littérature, nous avons choisi de ne pas retenir le facteur « lois et règlements ». Celui-ci est également très en retrait dans les discours des trois enseignes.

Si la plupart des auteurs mettent bien en avant les quatre premières variables comme facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables, l'accent est peu mis sur le type de relation de sous-traitance. Or, comme nous l'avons développé précédemment à partir des travaux de Quairel (2006, 2007) et de Nowaczyk (2008), une même entreprise peut adopter des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. Ce point

² Nous avons regroupé les avantages identifiés sous deux rubriques : l'amélioration des performances économiques et la réduction des risques.

est confirmé par l'étude qualitative réalisée auprès des trois donneurs d'ordre. Elle a notamment fait ressortir que pour certains donneurs d'ordre, aucun plan de développement, aucun programme n'est mené avec les fournisseurs réalisant des productions qualifiées de « peu intéressantes ».

A partir des travaux de Nogatchewsky (2005), Quairel (2006, 2007), mais aussi de ceux de Baudry (1993, 1995) relatifs à l'étude des relations interentreprises, et des résultats de notre étude qualitative quatre types de relation de sous-traitance ont été dégagés :

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

Il faut préciser ici que plusieurs types de sous-traitance peuvent exister au sein d'un même réseau de sous-traitants.

Dans le premier type de relation, les sous-traitants sont mis en concurrence fréquemment (les commandes sont à court terme), leur sélection se fait sur les prix. Les objectifs environnementaux et sociaux sont ignorés. Pour ces sous-traitants, les seules marges complémentaires possibles sont celles qu'ils peuvent obtenir en améliorant la qualité de leurs produits ou en diminuant leurs coûts de revient (Bardelli, 1996). Le mode de contrôle mis en œuvre par l'entreprise cliente est celui du contrôle par le marché (Quairel, 2006 et 2007).

Dans ce type de relation de sous-traitance, la démarche RSE mise en place par le donneur d'ordre auprès de ses sous-traitants conduira à des stratégies de conformité purement symbolique. L'instauration 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 souligne Quairel (2007), si à travers ses sous-traitants le donneur d'ordre 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 (mise en place d'audits).

Le deuxième type de sous-traitance donne lieu à la signature de contrats à moyen terme entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants. Cela représente une première procédure incitant à la coopération comme le souligne Baudry (1993). Par conséquent, et contrairement au type

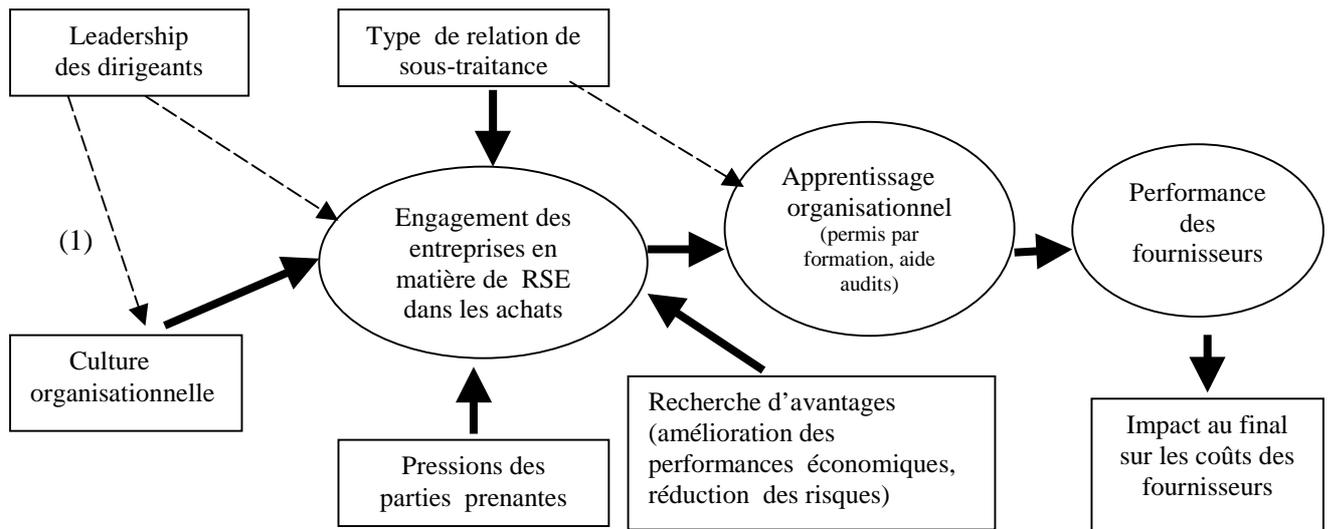
précédent, les fournisseurs sont incités à innover, à moderniser leurs équipements et à améliorer la qualité de leurs produits. Du fait de cette production importante voire stratégique, le client court des risques à travers ses fournisseurs et va mettre en place un autre mode de contrôle : le contrôle par la bureaucratie. 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 fournisseurs. Dans ce cadre, la démarche RSE sera accompagnée de dispositifs de surveillance qui augmentent les coûts (ex : audits permettant à l'entreprise cliente de s'assurer de la conformité des fournisseurs aux codes de conduite, demandes de reporting sur les performances environnementales ou sociales des fournisseurs). Dans ce type de relation le client intègre ses fournisseurs dans son périmètre de responsabilité sociale mais il continue à maintenir, en raison du coût des dispositifs de surveillance, 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 privilégier la contrainte la plus forte. En l'occurrence si les contrôles réalisés par le donneur d'ordre ne sont pas très contraignants, les sous-traitants se conformeront de manière effective mais limitée aux exigences du donneur d'ordre en matière de RSE (la contrainte prix est privilégiée). « Dans cette configuration, les entreprises intègrent donc leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sans en supporter la totalité des coûts. » (Quairel, 2006).

Lorsque la relation avec les fournisseurs est une relation de partenariat (3^{ème} type), le contrôle est un contrôle social, basé sur la confiance (Quairel, 2007). La relation de partenariat est une relation qui repose sur une forte interdépendance entre les acteurs. Ces derniers attendent de cette relation des innovations, un partenariat sur les produits et un apprentissage réciproque. C'est d'autre part une relation qui s'établit sur le long terme. Les intérêts sont donc convergents et l'engagement en matière de RSE est fort ; la RSE devient un élément constitutif de la relation avec les fournisseurs.

Dans le dernier type de relation, le fournisseur exerce une position de domination sur le donneur d'ordre (Nogatchewsky, 2005). En effet, 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). Par conséquent c'est le fournisseur qui choisit d'intégrer ou de ne pas intégrer la

RSE de manière volontaire dans sa stratégie. L'entreprise cliente n'inclut donc pas les objectifs RSE dans son contrôle (Quairel, 2007).

Dans le modèle proposé, nous émettons donc l'hypothèse qu'en fonction du type de relation de sous-traitance, les donneurs d'ordre adoptent des stratégies différentes avec leurs fournisseurs (ex : relation de partenariat - à l'opposé : relation basée sur la logique du marché).



Modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats à la performance des fournisseurs

(1) Les flèches en pointillés indiquent les liens qui n'ont pas été testés.

Nous présentons à présent la manière dont les différentes variables ont été opérationnalisées.

Pour évaluer le niveau d'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE, nous avons posé deux questions aux fournisseurs : l'une sur la qualification de l'engagement et l'autre sur la comparaison de l'engagement du donneur d'ordre par rapport à celui de ses concurrents. L'étude documentaire réalisée pour les trois enseignes (rapports RSE si existants, sites Web et catalogues des donneurs d'ordre, études d'ONG ...) et les entretiens auprès des managers ont également permis de nous forger une opinion sur leur engagement.

Pour mesurer l'importance de la pression des parties prenantes, de la culture organisationnelle et de la recherche d'avantages sur l'engagement des enseignes dans des politiques d'achats responsables, nous avons utilisé des questions fermées avec échelle d'attitude dans le questionnaire fournisseurs. Ce thème a également été abordé avec les

donneurs d'ordre. Le rôle du leadership des dirigeants sur l'adoption de politiques d'achats responsables n'a pas été traité avec les fournisseurs. Par contre, des entretiens réalisés auprès des managers il ressort que le rôle de la direction générale a été décisive dans l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise pour deux enseignes sur trois. Par leurs comportements, les actions menées, les dirigeants exercent une influence sur la culture organisationnelle de leur entreprise. En ce qui concerne le type de relation de sous-traitance, nous avons demandé aux fournisseurs de se qualifier par rapport au donneur d'ordre (fournisseur stratégique, important, substituable, autre)

Comme Carter (2005), nous sommes partis de l'idée que l'apprentissage organisationnel agit comme une variable médiatrice entre la responsabilité sociale dans les achats et la performance des fournisseurs. Nous formulons l'hypothèse qu'une entreprise engagée en matière de RSE dans les achats va former, auditer, aider techniquement ses fournisseurs et permettre cet apprentissage organisationnel. Nous n'avons pas cherché à mesurer l'effet de la variable médiatrice mais grâce à l'enquête fournisseurs nous avons pu estimer la formation, l'aide technique apportées par les donneurs d'ordre ainsi que la fréquence des audits.

Afin d'évaluer la performance des fournisseurs, nous avons retenu une définition large de la performance (technique, économique et sociale). Plusieurs critères ont été pris en compte : l'amélioration de la qualité des produits, des matériaux ainsi que des méthodes de fabrication, le développement de nouveaux produits et l'amélioration des conditions de travail. Pour recueillir l'opinion des fournisseurs sur les changements apportés par la démarche RSE, nous avons utilisé des questions fermées avec échelle de Likert. L'enquête par sondage nous a aussi renseignés sur l'impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs.

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche, nous allons nous intéresser à l'apport terrain.

2. PRESENTATION DE L'ETUDE ET PRINCIPAUX RESULTATS

Dans un premier temps nous présenterons brièvement les trois enseignes faisant partie de notre étude puis dans un deuxième temps notre méthodologie de recherche. Enfin, dans un troisième temps, seront exposés les principaux résultats de cette étude.

2.1 PRESENTATION DES ENTREPRISES ETUDIEES

Notre étude porte sur trois entreprises françaises, appartenant au secteur de l'ameublement, nommées E1, E2 et E3 pour des raisons de confidentialité.

La création de l'enseigne E1 remonte à une quarantaine d'années. Elle travaille avec un peu moins de 700 fournisseurs à travers le monde et appartient (au début de notre étude en 2009) à un groupe coté en bourse. Elle est présente en France ainsi qu'à l'étranger avec plus de 230 magasins. La majorité des fournisseurs de l'enseigne provient de l'Europe de l'ouest (58%) et d'Asie (38%). Depuis la mise en place d'une charte éthique vers la fin des années 90, la politique RSE du groupe n'a cessé de se structurer et de se développer. La Direction Développement Durable de l'enseigne a vu le jour en 2003 et le groupe s'est doté d'une Direction de la RSE en 2007.

La deuxième enseigne E2 a été créée il y a un peu plus de 30 ans et compte 147 points de vente. Elle appartient à un groupe familial qui gère également deux autres enseignes dans l'ameublement et possède une centrale d'achat. L'enseigne est présente en France mais aussi en Suisse et en Espagne. Pour cette étude nous nous sommes tournés vers un franchisé du groupe qui dirige 19 magasins de l'enseigne E2 dans un pays européen. L'enseigne est dirigée depuis 1988 en tant qu'entreprise franchisée du groupe M, société anonyme qui possède également toute une chaîne de grands magasins leader dans ce pays. Ce franchisé ne gère que 20 % des fournisseurs (soit 15 fournisseurs), c'est-à-dire ceux qui l'approvisionnent en « spécificités » (produits adaptés au marché national). Nous n'avons pu interroger que ces fournisseurs qui sont tous européens. Il n'existe pas de Direction du Développement Durable au niveau du groupe franchiseur.

L'enseigne E3 est beaucoup plus récente que les précédentes. Elle a été créée à la fin des années 90 par son PDG actuel et a vu arriver deux nouveaux actionnaires importants en 2008. C'est une enseigne d'ameublement - décoration. Elle compte 198 magasins, est présente en France mais aussi en Belgique, Espagne, Luxembourg et Italie. E3 travaille de manière régulière avec 95 fournisseurs ; plus de 95 % des fournisseurs sont asiatiques.

Initiée en 2006 avec les fournisseurs de meubles indonésiens, la démarche RSE de E3 s'est ensuite étendue à L'Inde et à la Chine, ces trois pays représentant les principales sources d'approvisionnement pour l'enseigne. A partir de là, la démarche RSE s'est développée rapidement et la Direction du Développement Durable a été créée en 2010.

2.2 METHODOLOGIE

Nous avons tout d'abord réalisé une étude documentaire suivie d'une étude qualitative. Pour réaliser cette dernière nous avons choisi la méthode de l'étude de cas, celle-ci étant tout à fait recommandée lorsque l'on aborde des thématiques nouvelles (Evrard et al, 1998) comme la sous-traitance responsable. Nous avons choisi d'étudier les démarches RSE dans les relations

de sous-traitance de plusieurs enseignes du secteur de l'ameublement, c'est-à-dire de réaliser ce que Yin (1984) appelle une étude par cas multiples. Cette approche a permis de faire apparaître les différences mais aussi les similitudes entre entreprises.

Toutefois, notre processus de recherche se rapproche plus de celui préconisé par Eisenhardt (1989) car nous ne formulons pas d'hypothèses de départ dans cette étude qualitative. Cette approche permettra de faire émerger des hypothèses que nous chercherons à vérifier à travers l'étude quantitative.

Pour collecter les informations, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'au moins deux managers de chaque enseigne en privilégiant les responsables Développement Durable et Achats. Nous avons eu recours à l'analyse thématique pour l'exploitation des données. Les données recueillies ont fait l'objet d'une double analyse : une analyse thématique verticale pour chaque enseigne et une analyse horizontale permettant de comparer les enseignes entre elles. Grâce à cette première étape nous avons pu explorer les comportements, les motivations à la base de la démarche RSE des enseignes, comprendre les stratégies déployées et les changements organisationnels apportés mais aussi mieux appréhender les relations donneurs d'ordre / sous-traitants. Enfin, elle a servi à préparer le questionnaire fournisseurs à la base de l'étude quantitative (cf questionnaire en annexe A).

Cette deuxième étape a pour but de recueillir le point de vue des fournisseurs sur trois thématiques : la relation fournisseur, la démarche RSE du donneur d'ordre et les changements apportés par cette démarche et de confronter le modèle proposé à des données réelles.

Le questionnaire, en anglais et en français, a été envoyé par mail à 160 fournisseurs au total (PME d'origine européenne et/ ou asiatique). Il a été adressé à l'ensemble des fournisseurs réguliers de l'enseigne E3, aux fournisseurs d'ameublement gérés spécifiquement par le franchisé de E2 à l'étranger et à un nombre limité de fournisseurs de E1 prélevés au hasard ³.

Au total, 55 fournisseurs ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 34,4%.

Le nombre de fournisseurs répondants est respectivement de 22 sur 50 pour E1, 7 sur 15 pour E2 et 26 sur 95 pour E3.

Dans un premier temps nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats de l'enquête puis dans un deuxième temps à une analyse bivariée ayant pour objectif de tester le modèle proposé. Nous avons utilisé le test du khi-deux pour étudier la distribution de variables prises deux à deux et leur lien éventuel (cf un exemple de tests du khi-deux en annexe B).

³ Nous avons été limités dans le nombre de fournisseurs à contacter par le Directeur de la centrale d'achats de E3 qui craignait de dévoiler la structure de ses fournisseurs.

Nous présentons ci dessous les principaux résultats de l'analyse qualitative et quantitative.

2.3 LES PRINCIPAUX RESULTATS

2.3.1 L'étude qualitative et quantitative font ressortir l'importance de deux facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables : la recherche d'avantages et la culture organisationnelle...

Comme nous avons pu le constater à la fois à travers l'étude qualitative et quantitative, les démarches RSE des donneurs d'ordre apparaissent fortement motivées par la recherche d'avantages. Cette dernière fait partie des motivations qui prennent le plus d'importance, dans les discours des trois enseignes étudiées et dans les entretiens réalisés auprès des managers, aux côtés de la réponse aux parties prenantes et de la recherche d'un plus grand engagement organisationnel. Les avantages mis en avant par nos interlocuteurs sont les suivants : éviter ou diminuer les risques d'image et de réputation, donner confiance au client-le fidéliser, améliorer la qualité des produits ainsi que les méthodes de fabrication et les matériaux, pérenniser les relations avec les fournisseurs, diminuer les prix des produits achetés.

L'étude qualitative a également mis en évidence le rôle important du leadership des dirigeants dans les initiatives de RSE pour deux enseignes sur les trois.

L'enquête fournisseurs montre que les démarches RSE des donneurs d'ordre sont guidées en premier par cette recherche d'avantages (68,3% des fournisseurs estiment que les démarches RSE sont guidées par un objectif de réduction des risques et 67,5% par un objectif d'amélioration des performances économiques) puis en deuxième par la culture organisationnelle des donneurs d'ordre (pour 63,4% des fournisseurs). Un peu moins de 54% des fournisseurs estiment que les démarches RSE des donneurs d'ordre s'expliquent par la pression de leurs parties prenantes.

2.3.2 ... et confirment le rôle du type de relation de sous-traitance pour l'intégration des fournisseurs dans la démarche RSE des donneurs d'ordre

L'étude qualitative a montré que chaque donneur d'ordre effectue une classification de ses fournisseurs qui dépend de leur performance en termes de qualité et d'innovation, de leur importance en termes de chiffre d'affaires, de leur ancienneté, de critères logistiques et commerciaux et de leur réactivité aux exigences RSE mais aussi de leur localisation géographique.

Il ressort notamment que pour les trois enseignes, les sous-traitants qualifiés de « stratégiques » sont des fournisseurs avec lesquels elles travaillent depuis longtemps et entretiennent des relations privilégiées basées sur la coopération. Ces fournisseurs sont performants en termes de qualité et de savoir-faire.

L'analyse bivariée des résultats de l'enquête nous a permis de constater que les donneurs d'ordre ne mettent pas en œuvre les mêmes pratiques selon la nature de leurs relations avec leurs fournisseurs.

En matière de formation à la démarche RSE, nous avons pu vérifier que celle-ci dépend de la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre. En effet, les fournisseurs qui ne coopèrent jamais ou qu'occasionnellement avec les donneurs d'ordre ne sont pas formés à cette démarche ou ne le sont que de manière occasionnelle. Les donneurs d'ordre privilégient donc les fournisseurs déterminants pour cette formation.

Cette analyse a également mis en évidence le lien entre l'aide technique apportée par les donneurs d'ordre pour la mise en œuvre des objectifs RSE et le type de contrat liant fournisseurs et donneurs d'ordre (cf exemple en annexe B). Dans leur grande majorité, les fournisseurs qui travaillent à la commande (et donc qui peuvent être mis en concurrence à chaque nouvelle commande) ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés.

Enfin, les tests réalisés ont montré que la démarche RSE des donneurs d'ordre dépend également de la localisation géographique des fournisseurs. Les audits réalisés et la formation à la démarche RSE sont liés à la localisation géographique des fournisseurs ; les donneurs d'ordre concentrent leurs efforts sur les fournisseurs asiatiques par rapport aux fournisseurs européens en raison tout d'abord du risque de réputation mais aussi parce qu'il faut les faire progresser en matière de respect des droits de l'homme, de conditions de travail, de qualité des produits...

2.3.3 La traduction du niveau d'engagement en matière de RSE : des dispositifs et des changements organisationnels et de structure variables d'un donneur d'ordre à l'autre

Les entreprises étudiées se distinguent par leur niveau d'engagement plus ou moins élevé. Celui-ci se traduit par des pratiques, des dispositifs différents et s'accompagne de changements organisationnels plus ou moins conséquents. Or comme le précise Lépineux (2004), ces changements organisationnels et de structure sont indispensables pour permettre l'intégration du développement durable.

Ils s'observent à travers l'évolution de la structure dédiée à la RSE, l'intégration dans la démarche RSE d'autres organisations, la prise en compte de critères RSE dans l'évaluation et la rémunération du personnel ou encore la mise en place d'actions de formation et d'information en interne comme en externe.

E1 est l'enseigne la plus avancée en termes de démarche. Elle peut être qualifiée de proactive et sa stratégie RSE de « RSE intégrée » (Martinet et Payaud, 2008).

L'enseigne s'est engagée dans des modifications structurelles et organisationnelles afin de mettre en œuvre sa politique RSE. Sa structure s'est étoffée depuis 2003 de services dédiés à la RSE, les préoccupations RSE sont intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise et la transversalité est recherchée afin de favoriser l'échange sur les problématiques RSE (présence de comités RSE, au sein de certaines branches dans le groupe, réunissant les directions clés autour de la direction RSE).

La RSE est également intégrée aux systèmes de formation et d'évaluation mais seule une partie des collaborateurs est concernée. En effet, la formation à la RSE ne s'adresse qu'à un nombre limité de collaborateurs, essentiellement les chefs de produits et les acheteurs. En matière d'évaluation, seuls les dirigeants des branches sont visés et une part de leur rémunération variable dépend des critères RSE. Les acheteurs quant à eux ont pour objectif de trouver des fournisseurs respectant les critères RSE mais leur évaluation n'en dépend pas.

A côté de ses collaborateurs, E1 informe et forme également ses fournisseurs à sa démarche RSE (site web, création d'une journée fournisseurs, intervention d'organismes extérieurs et ses déplacements dans les usines des sous-traitants). Elle les aide aussi à mettre en œuvre les objectifs RSE. L'enquête réalisée auprès des fournisseurs a permis de faire ressortir qu'une majorité d'entre eux se disent « systématiquement », « très souvent » ou « souvent » informés de la démarche RSE par E1 (65%), formés à cette démarche (53%) et presque 58% reçoivent une aide technique pour la mise en œuvre des objectifs RSE.

L'enseigne s'est d'autre part davantage ouverte sur l'extérieur (ex : éco-conception , adhésion de l'enseigne à l'Initiative Clause Sociale (ICS) qui est un espace de concertation multiparties prenantes. Enfin E1 est la plus avancée des trois enseignes en matière de diffusion d'informations sociales et environnementales avec la publication d'un rapport RSE au niveau du groupe.

E2 quant à elle adopte un comportement suiveur ; peu de changements sont constatés sur le plan organisationnel. Pour reprendre le qualificatif utilisé par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), on peut parler d'intégration faible des objectifs RSE dans la stratégie de l'entreprise.

En premier lieu, le groupe franchiseur ne possède pas de Direction du Développement Durable.

En deuxième lieu, la formation des collaborateurs au sein de E2 à l'étranger est limitée et ne s'adresse qu'aux directeurs. En ce qui concerne l'intégration de la RSE aux systèmes de formation et d'évaluation, quelques objectifs sont pris en compte au niveau du groupe M dans la rémunération de certains dirigeants.

Les fournisseurs sont informés principalement sur cette démarche grâce aux visites de l'enseigne. Lors de l'enquête, seul un tiers des fournisseurs répondants se sont dits « systématiquement » informés de la démarche RSE par l'enseigne, les autres n'étant « jamais » informés ou que « occasionnellement ». Pour ce qui est de la formation à la démarche RSE, 60 % des fournisseurs ont affirmé n'être « jamais » formés, le reste l'étant de manière occasionnelle. Du point de vue de l'aide technique pour la mise en œuvre des objectifs RSE, presque 67% des fournisseurs ont déclaré n'être « jamais » aidés par le donneur d'ordre.

En troisième lieu, le degré d'ouverture sur l'extérieur pour la définition des objectifs RSE peut être qualifié de très limité (à relever toutefois le travail sur trois gammes de produits éco-conçus avec l'un de ses fournisseurs).

Enfin, la diffusion d'informations sur la démarche RSE est faible (pas de rapport développement durable, très peu d'informations à destination de la clientèle dans le catalogue ou sur le site web à propos de la démarche).

L'enseigne E3 n'en est qu'à ses débuts en termes de changements organisationnels mais sa démarche peut être qualifiée de volontaire. La Direction du développement durable a été créée en janvier 2010 et l'enseigne cherche à progresser rapidement.

En interne, la formation sur la démarche RSE concerne principalement les acheteurs. La RSE n'est pas encore intégrée aux systèmes d'évaluation et de rémunération du personnel, l'enseigne n'ayant commencé à mettre en place des indicateurs de progression qu'en 2010. Il est donc nécessaire d'avoir un certain recul en termes de réalisations.

E3 s'appuie sur des ONG de terrain pour aider à former et accompagner ses fournisseurs dans la démarche RSE mais ces pratiques ne concernent encore que peu de fournisseurs, notamment en termes d'aide et de formation. En effet, l'enquête montre que 64% des

fournisseurs interrogés ne sont jamais formés à la démarche RSE et que 66,5% ne reçoivent jamais d'aide technique pour la mise en œuvre des objectifs RSE. L'information à la démarche RSE est « systématique » pour près de 42% des fournisseurs et s'effectue principalement lors des visites de l'enseigne chez ses fournisseurs.

L'enseigne fait preuve d'une réelle volonté d'ouverture en recourant à des ONG pour l'aider dans sa démarche et en cherchant à entraîner d'autres acteurs de la distribution sur certains projets comme les projets de plantations communautaires. Ces projets ont pour objectif de protéger certaines essences de bois, menacées de disparition et d'arriver à une certification FSC pour ces plantations.

L'enseigne E3 ne publie pas de rapport de développement durable mais des informations sur son site et dans son catalogue qui sont validées par ses partenaires. Elle affiche donc une volonté de diffusion d'informations sur sa démarche, de transparence.

2.3.4 Une démarche qui entraîne des changements réels mais inégalement perçus côté fournisseurs... et s'accompagne pour une bonne partie des fournisseurs d'une augmentation de leurs coûts

L'analyse descriptive des résultats de l'étude quantitative a montré que les démarches RSE des DO ont permis d'améliorer en tout premier la qualité des produits puis les conditions de travail mais aussi de développer de nouveaux produits. Toutefois, si l'on compare les résultats par enseigne, on constate que les avis sur les changements apportés par la démarche RSE sont mitigés chez les fournisseurs de l'enseigne E2 contrairement à ceux exprimés par les fournisseurs de E1 et E3. Cela transparaît au niveau des fournisseurs dans la perception qu'ils ont de l'engagement du donneur d'ordre. En effet, 60% des fournisseurs de E2 estiment que l'engagement de l'enseigne en matière de RSE est moyen alors que cet engagement est bien perçu chez les fournisseurs des enseignes E1 et E3 (70,6% et 61 % des fournisseurs respectivement chez E1 et E3 jugent que l'engagement du donneur d'ordre est fort ou très fort).

L'analyse bivariée nous a renseignés quant à elle sur les pratiques qui permettent d'améliorer la performance des fournisseurs ainsi que sur les fournisseurs les plus concernés par ces changements.

L'amélioration des conditions de travail et les progrès réalisés dans les matériaux utilisés par les fournisseurs sont liés à la formation et à l'aide technique apportées par les donneurs d'ordre en matière de RSE. L'amélioration de la qualité des produits ainsi que celle des

conditions de travail mais aussi le développement de nouveaux produits sont liés aux audits réalisés.

Ces pratiques, et en particulier les audits, génèrent à l'intérieur de la relation de sous-traitance des apprentissages entre partenaires - comme nous en avons formulé l'hypothèse- qui vont améliorer la performance des fournisseurs.

Les tests réalisés nous ont également permis de constater que certains fournisseurs sont davantage concernés que d'autres par les changements apportés par la démarche RSE : les fournisseurs asiatiques (pour l'amélioration des conditions de travail et des matériaux), les fournisseurs les plus récents (pour le développement de nouveaux produits et l'amélioration des matériaux), les fournisseurs qui coopèrent avec les donneurs d'ordre sur le plan de la détermination des produits (pour l'amélioration des matériaux utilisés), les fournisseurs réalisant plus de 10% de leur chiffre d'affaires avec les donneurs d'ordre (pour l'amélioration de la qualité des produits et des méthodes de fabrication).

Pour 48,5 % des fournisseurs répondants, la démarche RSE a entraîné une augmentation de leurs coûts.

Lors des questions ouvertes, certains fournisseurs asiatiques ont mis en avant le dilemme conformité à la RSE / compétitivité des fournisseurs ainsi que la difficulté pour les pays en voie de développement (en raison d'un certain retard technique) à répondre aux exigences des donneurs d'ordre sans que cela ne se répercute trop sur leurs coûts.

Si les donneurs d'ordre exercent auprès de ces fournisseurs des pressions à la baisse sur les prix d'achat, la RSE est alors vécue comme une contrainte par ces derniers. Comme le soulignent Quairel et Auberger (2007), et nous rejoignons ici leur analyse, il est nécessaire que les donneurs d'ordre révisent leur pression sur les prix afin de permettre à leurs fournisseurs de faire face à l'augmentation des coûts liée aux exigences RSE et également d'investir pour améliorer leurs performances économiques.

Conclusion

Comme nous venons de le voir à travers l'étude de ces trois enseignes, la démarche RSE permet notamment à ces dernières de réduire certains risques comme le risque de réputation, d'atteindre un plus grand engagement organisationnel ou encore d'améliorer la performance de leurs fournisseurs.

Cependant des différences importantes existent entre les enseignes sur le plan des dispositifs mis en œuvre et des changements organisationnels. L'une d'elles ne semble pas avoir apporté

de modifications conséquentes alors que les deux autres cherchent à s'engager en matière de RSE et à adopter une démarche proactive. Cela transparaît au niveau des fournisseurs dans la perception qu'ils ont de l'engagement du donneur d'ordre.

On retrouve également des différences à l'intérieur des enseignes, entre fournisseurs, en matière d'accompagnement du donneur d'ordre ou de changements apportés par la démarche RSE. En effet, les donneurs d'ordre s'adaptent à la complexité de leur réseau de sous-traitants et vont plus ou moins intégrer ces derniers dans leur démarche en fonction de l'importance qu'ils leur accordent. Il apparaît que pour certains fournisseurs il est très difficile de satisfaire à la fois les objectifs économiques et les exigences RSE des donneurs d'ordres. Il est donc nécessaire que ces derniers permettent à leurs fournisseurs de dépasser cette contradiction afin que la démarche RSE soit un facteur de progrès.

Outre le fait que ce travail porte sur une thématique relativement peu traitée, l'apport essentiel de notre recherche est d'avoir abordé la sous-traitance responsable à partir de deux voies d'accès au terrain et intégré le point de vue des fournisseurs rarement pris en compte dans les études empiriques. Cette double approche a permis de faire ressortir le rôle clé joué par le type de relation de sous-traitance dans les stratégies RSE (variable rappelons le peu traité par les auteurs), les donneurs d'ordre privilégiant les fournisseurs déterminants. Toutefois l'étude qualitative a montré, avec le cas de l'enseigne E3, que les donneurs d'ordre pouvaient s'engager davantage avec des fournisseurs qui ne sont pas forcément déterminants mais s'avèrent réactifs aux initiatives RSE. L'étude des démarches de ces trois enseignes a également permis de conceptualiser ce qu'est une entreprise socialement responsable dans les achats et de comprendre, en la croisant avec l'enquête fournisseurs, comment ces démarches peuvent améliorer la performance des fournisseurs. Rares sont les recherches qui s'intéressent à la dynamique des relations donneurs d'ordre /fournisseurs dans le cadre de la sous-traitance responsable.

Le faible nombre de questionnaires fournisseurs ne nous a pas permis de généraliser nos résultats. Ceci représente la principale limite de ce travail de recherche. Il serait donc intéressant d'étendre cette approche à un échantillon plus important d'entreprises de nationalités différentes et dans différents secteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A., Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Vol. 1, No.180, p.131-157.
- Bardelli P. (1996), *Le modèle de production flexible*, « Que sais-je ? », PUF.

- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p. 99-120.
- Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, No. 66, 4^{ème} trimestre, p.51-68.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris
- Bertrand Y. (1991), *Culture organisationnelle*, Presses de l'Université du Québec
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Carter CR., Jennings M. (2004), « The role of purchasing in corporate social responsibility : a structural equation analysis », *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, p. 145-186.
- Carter CR. (2005), « Purchasing social responsibility and firm performance : the key mediating roles of organizational learning and supplier performance », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, No. 3, p. 177-194.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy Of Management Review*, Vol. 14, N° 4, p.532-550.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., (1998), « Market. Etudes et Recherches en Marketing, Connaître et pratiquer la gestion », Nathan.
- Gasmi N., Grolleau G. (2005), « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue française de gestion*, No.157, p. 115-136.
- Leire C., Mont O., (2010), « The implementation of socially responsible purchasing », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.17, No.1, p.27-39
- Lépineux F., (2004), Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205- Questions d'actualité, Premier Congrès de l'ADERSE, 2003.
- Maignan I., Hillebrand B., Mc Alister D. (2002), « Managing socially-responsible buying : how to integrate non-economic criteria into the purchasing process », *European Management Journal*, Vol. 20, No.6, p. 641-648.
- March J.C. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p.71-87.
- Martinet A-C., Payaud M.A. (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, No.180, p.199-214.
- Müller M., Seuring S. (2008), « From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, p.1699-1710.
- Nogatchewsky G. (2005), « Seigneurie, vassalité, partenariat et marché dans les relations client-fournisseur », *XIV^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005.
- Nowaczyk J. (2008), *L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue à l'Université Metz-Paul Verlaine – UFR ESM le 22 mai 2008.
- ORSE/Ecovadis (2010), *Etude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables - Analyse de la communication externe de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes du Global 500*, septembre 2010.
- 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^{er} 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^{ème} Congrès de l'AFC « Comptabilité et environnement »*, Poitiers, mai 2007.
- Quairel F., Auberger M-N. (2007), « La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? », *Revue internationale PME*, Vol.20, No.3-4, p. 69-94.
- Roberts S. (2003), « Supply chain specific ? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, No.44, p. 159-170.
- Salam A. (2009), « Corporate social responsibility in purchasing and supply chain », *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, p.335-370.

Worthington I., Ram M., Boyal H., Shah M., (2008), « Researching the drivers of socially responsible purchasing : a cross-national study of supplier diversity initiatives », *Journal of Business Ethics*, Vol.79, No. 3, p.319-331.

Yin R.K., (1984), « *Case Study Research : Design and Methods* », London, Sage Publications.

ANNEXE A : Questionnaire fournisseurs en français

QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS

VOTRE ENTREPRISE

1. Dans quelle zone géographique est située votre entreprise ?

1. Union européenne 2. Europe de l'Est, hors UE
 3. Asie 4. Amérique du Sud
 5. Amérique du Nord 6. Afrique
 7. Océanie 8. Autre

2. Si 'autre', précisez :

3. Dans quel type de production êtes-vous spécialisé ?

1. Sièges 2. meubles de cuisine
 3. meubles meublants 4. mobilier de jardin
 5. petit mobilier 6. literie
 7. luminaires 8. arts de la table
 9. textiles pour la maison 10. autre

4. Si 'autre', précisez :

VOTRE RELATION AVEC X

5. Dans quel(s) type(s) de production êtes-vous fournisseur de X ? (plusieurs réponses possibles)

1. sièges 2. meubles de cuisine
 3. meubles meublants 4. mobilier de jardin
 5. petit mobilier 6. literie
 7. luminaires 8. arts de la table
 9. textiles pour la maison 10. autre

6. Si 'autre', précisez :

7. Depuis combien de temps travaillez-vous avec X ?

1. moins de 1 an 2. 1-2 ans 3. 3-5 ans
 4. 6-10 ans 5. 11 ans et plus

8. Quelle a été la part de votre chiffre d'affaires réalisée avec X en 2008 ?

1. moins de 5% 2. entre 5 et moins de 10%
 3. entre 10 et 20% 4. plus de 20%
 5. non réponse

9. Quel est le type de contrat qui vous lie à X ?

1. contrat à la commande
 2. contrat annuel
 3. contrat de moyen terme
 4. contrat de partenariat (long terme)

10. Êtes-vous mis en concurrence par X avec d'autres fournisseurs ?

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

11. Par rapport à X, vous vous qualifieriez de fournisseur ?

1. substituable 2. important 3. stratégique
 4. autre

12. Si 'autre', précisez :

Sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionné ?

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. prix | | | | | |
| 14. quantités | <input type="radio"/> |
| 15. qualité | <input type="radio"/> |
| 16. délais | <input type="radio"/> |
| 17. serviabilité, flexibilité | <input type="radio"/> |
| 18. capacité d'innovation | <input type="radio"/> |
| 19. critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) | <input type="radio"/> |

pas du tout important (1), peu important (2), assez important (3), très important (4), extrêmement important (5).

20. X pratique-t-il le système des enchères inversées sur internet pour la sélection de ses fournisseurs ?

1. oui 2. non

21. Si oui, avez-vous déjà été sélectionné de cette manière là ?

1. oui 2. non

22. Pensez-vous que le degré de contrôle de X sur ses fournisseurs est ?

1. très faible 2. faible 3. moyen
 4. fort 5. très fort

Sur quels aspects portent les contrôles de X ?

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. respect des normes de qualité produit | <input type="radio"/> |
| 24. respect des critères de qualification fournisseur | <input type="radio"/> |
| 25. critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) | <input type="radio"/> |

jamais (1), occasionnellement (2), souvent (3), très souvent (4), systématiquement (5).

26. Participez-vous à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec X ?

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

27. Comment qualifieriez-vous le degré de confiance dans vos relations avec X ?

1. très faible 2. faible 3. moyen
 4. fort 5. très fort

28. Si le degré de confiance est "fort" ou "très fort", quelles sont les variables qui l'expliquent ?

1. les relations personnelles (avec les acheteurs, les responsables qualité de X...)
2. la communication
3. l'apprentissage en commun
4. autre

Ordonnez ces variables en les numérotant de 1 (la plus importante) à 4 (la moins importante)

29. Si "autre", précisez

30. Si le degré de confiance est "très faible", "faible" ou "moyen", comment l'expliquez-vous ?

LA DEMARCHE DE RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) DE X

31. Etes vous informé de cette démarche RSE par X ?

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

32. Si vous êtes informé, de quelle(s) manière(s) ?

1. site web 2. journée fournisseur 3. visites de X
 4. autre

plusieurs réponses possibles

33. Si 'autre', précisez :

34. Etes vous formé à cette démarche RSE par X ?

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

35. Si vous êtes formé à cette démarche RSE de quelle(s) manière(s) ?

1. organisme extérieur 2. journée fournisseur
 3. visites de X 4. autre

plusieurs réponses possibles

36. Si 'autre', précisez :

37. Recevez-vous une aide technique de la part de X pour la mise en oeuvre des objectifs RSE ?

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

38. Si 'autre', précisez :

39. Répercutez-vous les pratiques RSE(*) de X sur vos propres fournisseurs ?

(*) code de conduite, charte...

1. jamais 2. occasionnellement
 3. souvent 4. très souvent
 5. systématiquement

40. Etes vous audité par, ou pour le compte de, X sur les critères RSE ?

1. plusieurs fois par an
 2. une fois par an
 3. une fois tous les 2 ans
 4. moins d'une fois tous les 2 ans

41. Comment qualifieriez-vous l'engagement de X en matière de RSE ?

1. très faible 2. faible 3. moyen
 4. fort 5. très fort

42. L'engagement de X en matière de RSE par rapport à ses concurrents vous semble-t-il ?

1. beaucoup moins important
 2. moins important
 3. aussi important
 4. plus important
 5. beaucoup plus important

Pensez-vous que la démarche RSE de X auprès de ses fournisseurs répond

	1	2	3	4	5
43. à un objectif de réduction des risques (de réputation, de perte de marché ...)	<input type="radio"/>				
44. à un objectif d'amélioration des performances économiques	<input type="radio"/>				
45. aux pressions de certaines parties prenantes (consommateurs, ONG...)	<input type="radio"/>				
46. aux valeurs, à la culture de X	<input type="radio"/>				

pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2), ni en accord, ni en désaccord (3), plutôt d'accord (4), tout à fait d'accord (5).

CHANGEMENTS APPORTES PAR LA DEMARCHE RSE DE X

La démarche RSE vous a-t-elle permis ?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 47. d'améliorer la qualité de vos produits | <input type="radio"/> |
| 48. de développer de nouveaux produits | <input type="radio"/> |
| 49. d'améliorer vos méthodes de fabrication | <input type="radio"/> |
| 50. d'améliorer les matériaux utilisés | <input type="radio"/> |
| 51. d'améliorer les conditions de travail dans votre entreprise | <input type="radio"/> |

pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2), ni en accord, ni en désaccord (3), plutôt d'accord (4), tout à fait d'accord (5).

52. Par rapport à il y a 3 ans, vos marges bénéficiaires sont-elles aujourd'hui ?

1. en augmentation 2. constantes
 3. en diminution 4. non réponse

53. La démarche RSE a-t-elle eu un impact sur vos coûts ?

1. oui 2. non 3. non réponse

54. Si oui, vos coûts ont ils

1. augmenté 2. diminué

55. Avez vous noté une augmentation des contrôles de X ?

1. oui 2. non

56. Si oui, cette augmentation est-elle liée à la démarche RSE ?

1. oui 2. non

57. Pensez-vous que la démarche RSE de X est profitable ?

1. à votre entreprise et à X
 2. à votre entreprise seulement
 3. à X seulement
 4. à aucun des deux

58. Pourquoi ?

--

ANNEXE B : Des pratiques différentes en fonction de la nature des relations avec les fournisseurs

Un exemple : L'impact du type de contrat sur l'aide technique reçue (pour la mise en œuvre des objectifs RSE)

Effectifs observés (Tableau 1):

Type de contrat	Aide technique	jamais + occast	fréqt	TOTAL
contrat à la commande		18	3	21
contrat annuel		4	6	10
contrat de moyen terme + contrat de partenariat		9	8	17
TOTAL		31	17	48

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Type de contrat	Aide technique	jamais + occast	fréqt	TOTAL
contrat à la commande		13,56	7,44	21
contrat annuel		6,46	3,54	10
contrat de moyen terme + contrat de partenariat		10,98	6,02	17
TOTAL		31	17	48

Nombre de degrés de liberté = 2

Chi2 table (au seuil de 2,5 %) = 7,38 < Chi2 calculé = 7,75

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Le type de contrat et l'aide technique apportée par les donneurs d'ordre pour la mise en œuvre des objectifs RSE sont liés avec un risque d'erreur de 2,5%.*

Si l'on considère les fournisseurs travaillant à la commande pour les donneurs d'ordre, on se rend compte à partir du tableau 1 que 18 fournisseurs sur 21 ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés.