

Gouverner la Supply Chain pour maîtriser les risques RSE

Tite Thrycia

PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Thrycia.Tite@malix.univ-paris1.fr

Chanson Guillaume

PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Guillaume.Chanson@univ-paris1.fr

Gaultier-Gaillard Sophie

PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Sophie.Gaultier-Gaillard@univ-paris1.fr

Résumé :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) constitue une préoccupation majeure des entreprises. Elle correspond à l'intégration sur une base volontaire des préoccupations économiques, sociales et environnementales au sein des activités des entreprises et de leurs interactions avec les parties prenantes. La plupart des études portant sur la RSE s'intéressent principalement à sa mise en œuvre au sein d'une organisation et sur les relations de celle-ci avec ses parties prenantes. Depuis quelques années, la multiplication des défaillances dans les supply chain (SC), liées à la fragmentation et à la dispersion des unités de production, a progressivement conduit à revisiter les frontières de la RSE. Ce papier met en exergue, à travers une étude de la littérature, les différents risques liés à la RSE dans la supply chain et la nécessité de gouverner, via la RSE, la SC pour que celle-ci devienne plus responsable.

Mots-clés : *Supply Chain, Risques, RSE, Gouvernance*

Gouverner la Supply Chain pour maîtriser les risques RSE

La prise de conscience d'une responsabilité sociétale, l'évolution de la réglementation ainsi que les pressions exercées par les parties prenantes incitent les entreprises à développer des stratégies RSE. La RSE représente la "contribution du monde des affaires au développement durable et comprise comme l'intégration volontaire, dans la gestion quotidienne des entreprises, en interaction avec leurs partenaires, des préoccupations sociales et environnementales" (Orse, 2003). Selon l'approche Triple Bottom Line (Elkington, 1997), la RSE se construit autour de trois dimensions à savoir environnementale, sociale, économique. L'objectif de l'organisation dans la mise en œuvre de la RSE est à la fois de répondre aux attentes des parties prenantes mais aussi d'améliorer sa compétitivité et sa réputation. Les principales approches de la RSE s'intéressent principalement à la gouvernance des entreprises, à la façon dont l'entreprise prendra en compte ses parties prenantes et à la performance induite par la mise en œuvre de pratiques RSE... Aujourd'hui, « l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus évoquée alors même que les frontières de l'entreprise n'ont jamais été aussi éclatées, diluées » (Dupuis et Eyquem-Renault, 2010, p.43).

Cette prise de conscience de la part des entreprises est surtout liée à la médiatisation des négligences tout au long de la chaîne. Par exemple, le fabricant de smartphone, Huawei a récemment été interpellé sur les conditions de travail chez certains de ces fournisseurs chinois qui faisaient appel à des enfants.

Ce papier met en évidence que les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances économiques, sociales et environnementales ne peuvent y parvenir sans tenir compte de l'ensemble des acteurs composant leurs supply chain. La question de la maîtrise des supply chain (SC) semble en effet essentielle. La fragmentation de ces chaînes et leurs éclatements dans des zones géographiques dispersées concourent à leur fragilité. Après avoir identifié les principaux risques liés à la RSE dans la SC, nous étudierons comment la gouvernance de la SC peut contribuer à réduire ces risques RSE.

1. LES RISQUES LIÉS À LA RSE DANS LA SC

Nous définirons et délimiterons le concept de SC en tant que cadre d'analyse (1) puis présenterons les risques inhérents à cette SC (2).

1.1. LA SUPPLY CHAIN COMME CADRE D'ANALYSE

La Supply Chain désigne le « réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur sous forme de produits et services aux yeux des consommateurs finaux » (Christopher, 1992). La chaîne peut être plus ou moins complexe en fonction de l'étendue considérée. Mentzer et al (2001, p.4) distingue ainsi trois degrés de complexité :

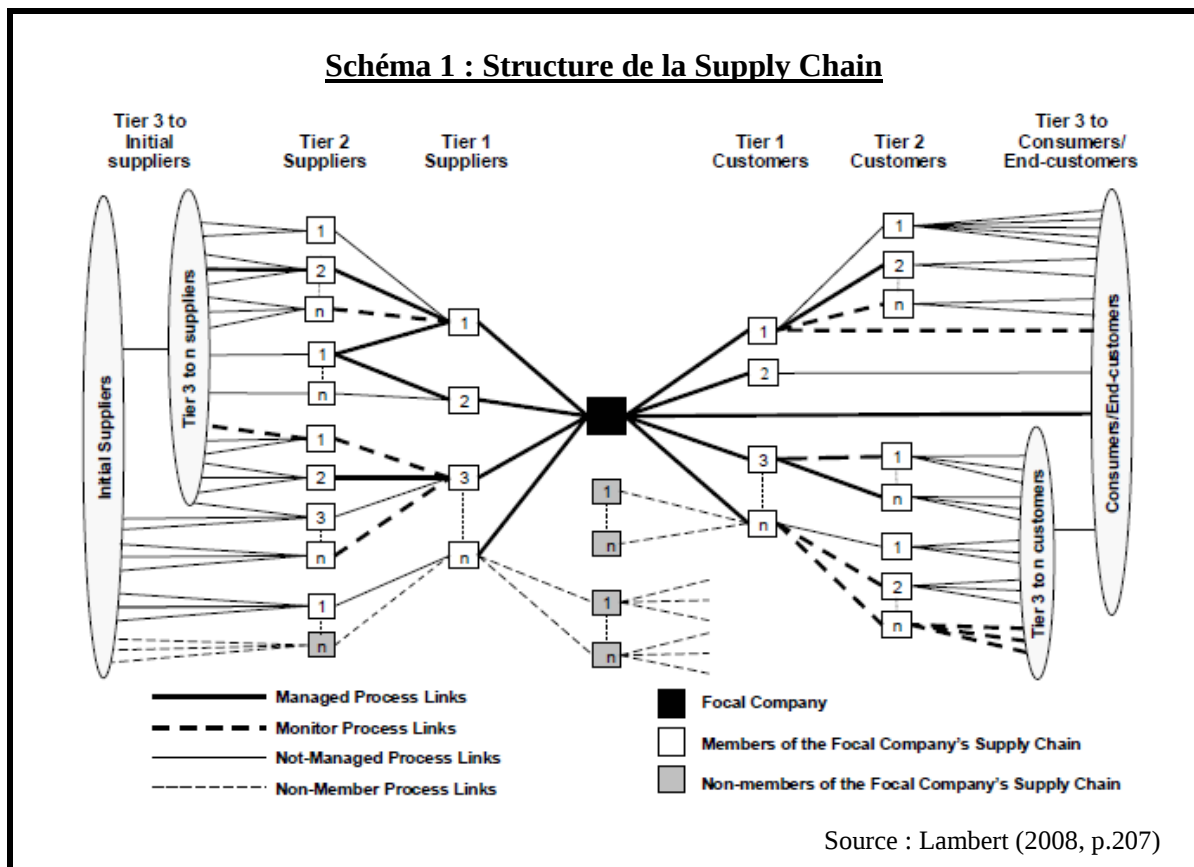
- la SC « directe » composée d'une entreprise, d'un fournisseur et d'un client ;
- la SC « étendue » qui inclut les fournisseurs du fournisseur de rang 1 ainsi que les clients du client de rang 1 ;
- et la SC « ultime » correspond au degré le plus élevé de complexité en regroupant toutes les organisations impliquées aussi bien à l'amont qu'à l'aval et s'étend du premier fournisseur au dernier client (cf. Schéma 1).

Les supply chains peuvent être également caractérisées en fonction du niveau de responsabilité exercé par chacun des partenaires les uns par rapport aux autres. Dans la littérature, on distingue les chaînes symétriques, équilibrées de celles qui sont asymétriques, déséquilibrées (Crisan, 2012). Du fait de la complexification des processus de production et de l'évolution des marchés, il est devenu nécessaire de passer d'une optimisation locale de cette chaîne, centrée sur l'entreprise, à une optimisation plus globale, donnant lieu au concept de Supply Chain management (SCM). Le terme SCM apparaît pour la première fois dans les travaux d'Oliver et Webber en 1982 et désigne une philosophie intégrative permettant de gérer le flux total du canal de distribution du fournisseur à l'utilisateur final (Cooper et al, 1997). Le management global de la chaîne vise ainsi à améliorer tout ou partie des processus en permettant ainsi de coordonner les flux entre les organisations, de réduire les coûts, de fiabiliser la chaîne, d'éliminer ou de réduire les opérations répétitives, d'éliminer les activités non créatrices de valeur...

Cette nécessité d'optimiser et de gérer les flux est liée directement à l'accroissement de la concurrence des entreprises et à une plus grande volatilité des clients. Ces derniers sont de

plus en plus exigeants sur le triptyque coût-qualité-délai, contraignant certaines entreprises à resserrer les coûts de façon drastique pour rester compétitives. Comme chaque entreprise se concentre davantage sur son cœur de compétences et cherche à externaliser les activités non créatrices de valeur ou qu'elle ne maîtrise pas suffisamment, on assiste de plus en plus à des sous-traitances en cascade complexifiant la SC. Les entreprises sont imbriquées les unes aux autres appartenant à plusieurs réseaux. Ce maillage des entreprises conduit à la complexification des relations. Autrefois « locales et intégrales », les SC « sont ainsi devenues mondiales et modulaires » (Laville, 2006), augmentant par là-même les possibilités de défaillances de ces réseaux. En effet, certaines firmes pivot confient à une entreprise une partie de leur marchandise qui est par la suite déléguée à une autre, ignorant l'exécutant réelle de sa demande.

Cette question des risques inhérents aux chaînes logistiques a pris tellement d'ampleur qu'elle est désormais désignée sous le nom de Supply Chain Risk Management (SCRM). Les travaux liés aux SCRM cherchent à proposer un processus général de gestion des risques, allant de l'analyse du système au traitement du risque.



1.2. LES RISQUES LIES A LA SUPPLY CHAIN

Un risque est caractérisé par une somme d'opportunités et de vulnérabilités, gérer les risques c'est donc permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en fonction de ses ressources (Gaultier-Gaillard et Louisot, 2005). L'entreprise va minimiser ses vulnérabilités pour augmenter ses opportunités. Toutes les entreprises supportent des vulnérabilités liées à leurs activités d'exploitation. Cependant, les entreprises positionnées dans une SC présentent de ce point de vue une situation tout à fait particulière. Les informations circulant rapidement, la fragilité des uns ébranle l'activité des autres.

De nombreuses recherches dans la gestion des risques de la SC ont mis l'accent sur les défaillances au niveau de l'offre de l'entreprise telles que des problèmes de qualité des fournisseurs, les échecs de livraison et les défaillances financières des fournisseurs (Manuj et Mentzer, 2008). La gestion des risques de la SC est principalement orientée sur les vulnérabilités qui découlent de l'interconnexion des flux physiques, d'informations et financiers dans les chaînes d'approvisionnement (Sodhi et al., 2012).

Les vulnérabilités dans la SC représentent « les risques qui peuvent modifier voire empêcher toute ou partie de la circulation efficace et efficiente des flux d'information, de matières et de produits entre le fournisseur du fournisseur de l'entreprise et le client du client de l'entreprise » (Lavastre et Spalanzani, 2010).

L'objectif de la gestion des risques est d'identifier les défaillances potentielles (ou avérées) avant qu'elles ne surviennent ou ne se produisent à nouveau, de sorte que les activités de traitement des vulnérabilités puissent être planifiées et déclenchées afin de mitiger les impacts défavorables sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Carter et Rogers (2008, p.366) définissent le management des risques dans la SC comme étant « la capacité d'une entreprise à comprendre et à gérer ses risques économiques, environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement ». Cette approche « Triple Bottom Line » de la gestion des risques se justifie par le fait que les coûts liés aux risques environnementaux et sociaux contribuent à diminuer la performance financière (Anderson et Anderson, 2009).

Lintukangas et *al.* (2014) propose de prendre en compte cinq types de risques spécifiques : les risques directs liés à la qualité et au prix du produit et les risques indirects qui concernent les droits de propriété, l'image et la marque ainsi que l'externalisation.

Risques liés à la qualité du produit

Les problèmes de qualité sur les produits finis sont inévitables et peuvent souvent être retracés jusqu'aux fournisseurs (Chao et al., 2009). Ces problèmes sont essentiellement liés à un faible contrôle et à une mauvaise gestion de la qualité dans la SC. La responsabilité au sein de cette dernière peut être complexe à déterminer, comme l'illustre le rappel de 19 millions de jouets par Mattel en 2007, incriminant les fabricants chinois pour un usage de peinture au plomb, alors que ce rappel concernait majoritairement un problème de conception (des petits aimants pouvant se détacher accidentellement).

Risques liés au prix du produit

Les investissements dans des matériaux plus écologiques et respectueux de l'environnement peuvent provoquer une hausse des prix des biens. Certains engagements en matière de RSE vont réduire les coûts tels que la réduction de la consommation d'énergie ou encore le recyclage alors que d'autres comme la mise en œuvre d'une production plus verte contribueront à les accroître. Face à la menace d'une revalorisation de 300 % de la fiscalité sur l'huile de palme proposée par les sénateurs en 2012, Ferrero qui en utilise abondamment dans la production du Nutella s'est engagée à ce que 100% de celle-ci soit certifiée durable.

Risque liés aux droits de propriété

Un risque de perte de connaissances stratégiques dans les relations interentreprises et des conflits associés à l'utilisation des droits de propriété intellectuelles en particulier dans les secteurs de technologie. De ce fait, une attention considérable a été accordée sur la façon d'atténuer le risque de conflits liés aux droits de propriété, au transfert de connaissances et à l'appropriation des innovations dans les relations collaboratives. Selon Lintukangas et al (2014), les violations du droit de propriété formalisées par des fraudes sur le produit ou la copie non autorisée peuvent entraver l'activité économique des organisations, mais peut aussi aggraver le recyclage et augmenter les gaspillages, les déchets et l'utilisation des ressources naturelles rares. La signature du traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture en 2001 est un premier pas dans la résolution des litiges qui

opposent les semenciers et les agriculteurs sur les droits de propriété sur les semences, afin de sauvegarder la biodiversité et maintenir le droit d'accès aux semences traditionnelles.

Risques liés à la marque et l'image

Une marque forte et une bonne image permettent de fournir des avantages financiers et de renforcer la position sur le marché de l'entreprise en lui permettant d'accéder à des ressources plus importantes comme le souligne la théorie des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). De fait, la réputation d'une entreprise vis-à-vis de ses clients et autres parties prenantes doit être protégée et son image contrôlée. Par conséquent, n'importe quelle défaillance dans la supply chain est susceptible de réduire la valeur de la marque. La conséquence serait par la suite une augmentation des exigences de transparence concernant la SC ainsi que les exigences pour les produits plus respectueux de l'environnement dans tous les stades de fabrication et de distribution. En outre, en plus des préoccupations environnementales, les SC sont de plus en plus confrontées à des pressions sur leurs performances sociales et à des risques commerciaux et de réputation (Carter et Rogers, 2008).

De nombreux cas ont été rapportés ces dernières années comme ceux de Wal-Mart, Nike, Gap, H & M et Mattel (Frost et Burnett, 2007). La violation des droits de l'homme s'est traduite par la perte de réputation et de l'image de marque de ces grandes entreprises multinationales.

Risque liés à l'externalisation d'activités critiques

De nombreux risques associés à l'externalisation des activités ont été identifiés par la théorie des coûts de transaction (Chanson, 2014). Ainsi, plus l'entreprise est dépendante de son réseau d'approvisionnement et des ressources externes comme ses sous-traitants, plus celle-ci devient vulnérable et plus le contrôle de l'ensemble de la chaîne s'avère nécessaire. Auchan affirme ainsi être une victime d'une sous-traitance dissimulée suite à la catastrophe du Rana Plaza, catastrophe ayant fait plus de mille morts au Bangladesh, dans les décombres de laquelle on a retrouvé des étiquettes de la marque In extenso d'Auchan.

Tous ces risques renvoient à la notion de responsabilité sociale : la réputation et l'image des membres de la chaîne peuvent être entachées par les actions d'un autre membre de la SC qui se livre à des activités suscitant des réactions négatives dans l'opinion publique ou, pire encore, est accusé de comportement criminel (Carter et Rogers, 2008). Aussi, parmi les buts

les plus importants du management de la SC responsable, se trouvent la recherche d'amélioration de la réputation de l'entreprise ainsi que la réduction des risques environnementaux et sociaux (Seuring et Müller, 2008 ; Harms et al, 2013). Cette prise en compte du risque se retrouve également dans les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'ISO 26000 et de l'AA1000, qui ont pour objectif commun l'amélioration de la performance de l'organisation en matière de responsabilité sociétale et de développement durable, et en particulier l'ISO 31000. Le GRI prend en considération différents risques qui peuvent se présenter dans la SC tels que les risques liés à la corruption, les risques d'incidents relatifs au travail des enfants ou encore au travail forcé ou obligatoire chez les fournisseurs.

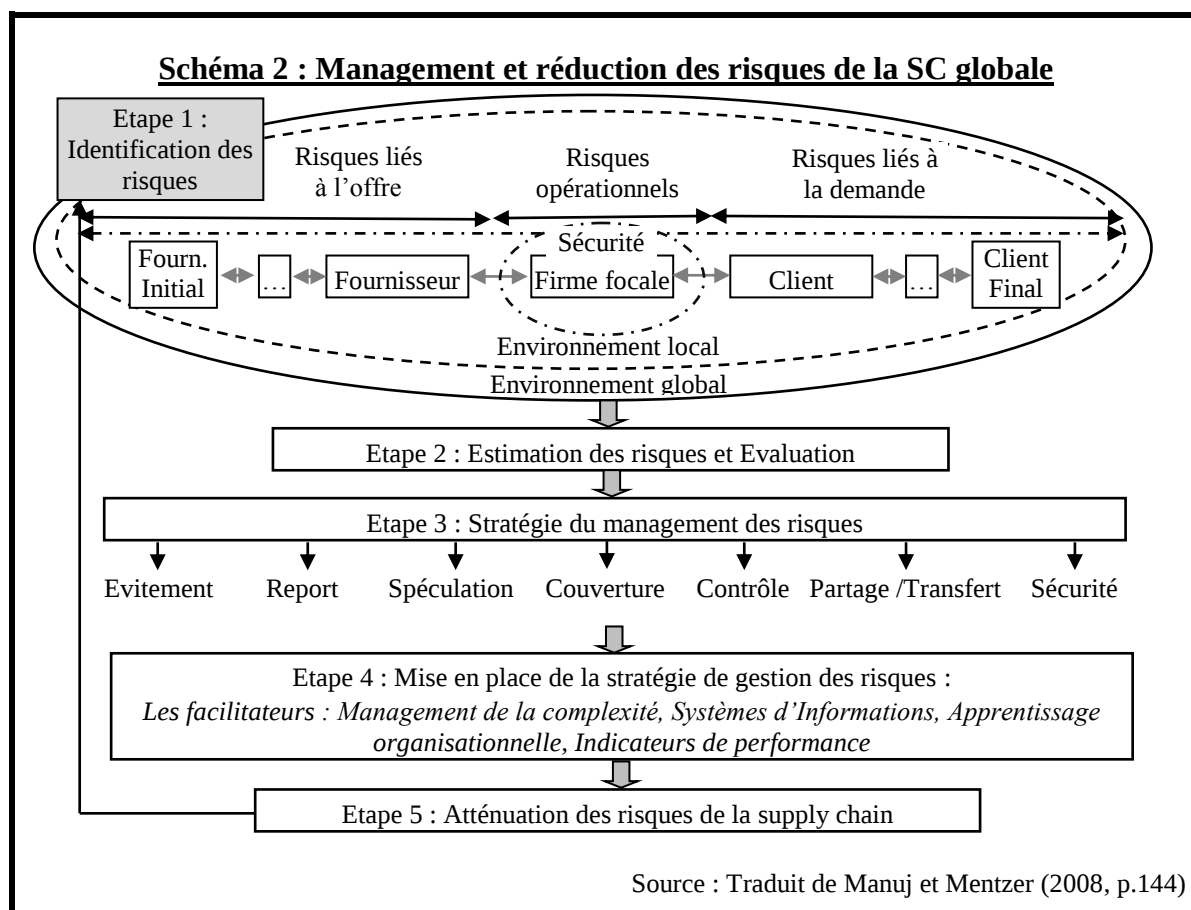
Comme tous ces risques ont un impact sur la viabilité économique de la SC, il est important de surveiller la performance des partenaires à l'échelle mondiale et d'intégrer les objectifs de durabilité économique, environnementale et sociale (Varsei et al, 2014) même s'il s'avère complexe d'identifier et de mesurer le risque non plus seulement pour un seul acteur, mais pour l'ensemble des acteurs de la SC (Harland et al., 2003).

La méthode de gestion globale des risques la plus adéquate consiste à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la supply chain puis d'identifier leurs vulnérabilités (Rao et Goldsby, 2009). Cette méthodologie a le double avantage d'adopter une approche globale d'identification mais également de répondre aux besoins pratiques de mises en place d'actions correctives par l'entreprise en fonction de ces moyens propres (Gaultier-Gaillard et Louisot, 2005). Les ressources peuvent être identifiées au nombre de six :

- ressources humaines (personne clé, employé avec expérience, parties prenantes,...)
- ressources techniques (bâtiments, équipements dont dispose l'entreprise)
- ressources financières (outils comptables et financiers)
- ressources juridiques (règles, lois, procédures,..)
- ressources informationnelles (relatives aux flux d'information dans l'entreprise)
- ressources environnementales (gratuites ou non)

Lorsqu'une vulnérabilité est identifiée dans chacune de ses ressources, alors l'entreprise peut évaluer les moyens à sa disposition pour la maîtriser. Cette méthodologie appliquée au cas de la supply chain de Dell, a mis en évidence que la structure du réseau, l'ensemble des

partenaires, ainsi qu'une base contractuelle très précise, les rapports de force au sein du réseau et donc la relation privilégiée avec le prestataire, la nature du risque, et la gestion de la technologique, doivent être intégrés dans cette approche globale (Gratacap et Gaultier-Gaillard, 2006). Plusieurs étapes permettent de gérer et réduire les risques dans la SC (Manuj et Mentzer, 2008) :



Dans un contexte de communication mondialisée, des informations concernant le travail et les conditions de travail ou encore sur la protection de l'environnement au sein de la SC peuvent se propager rapidement. Par conséquent, les entreprises peuvent subir des pertes graves en raison de la divulgation de problèmes sociaux, écologiques ou éthiques dans leurs chaînes d'approvisionnement. Si prendre en compte les risques inhérents à la RSE apparaît comme un enjeu incontournable dans la démarche de responsabilisation de la supply chain, paradoxalement peu de travaux dans le domaine ont réellement cherché à intégrer la RSE

dans la gestion des risques de l'entreprise à l'exception de quelques recherches notables (Hofmann, 2013).

Selon une étude récente d'Accenture (2014), le traitement de la gestion du risque au sein de la supply chain devient une priorité pour de nombreuses entreprises qui reconnaissent l'importance de se doter des moyens nécessaires pour améliorer la visibilité de leurs SC. La mise en place d'un management stratégique de la RSE ne peut se faire qu'en mettant en place une méthode de gouvernance de la SC.

2. LA GOUVERNANCE DE LA RSE DANS LA SUPPLY CHAIN

Après avoir présenté les risques associés à une SC, nous étudierons plus spécifiquement la prise en compte progressive de la SC dans la mise en œuvre de la RSE qui démontre l'intérêt croissant de cette problématique, puis présenterons différents modèles de gouvernance permettant de gérer les risques RSE.

2.1. L'EVOLUTION DE L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA SUPPLY CHAIN

Les premières recherches intégrant la RSE se sont principalement focalisées sur la mise en œuvre de la durabilité dans la SC c'est-à-dire sur l'intégration du développement durable tout au long de la chaîne en mettant l'accent sur la partie environnementale. Pourtant, la durabilité intègre trois critères à savoir « l'accessibilité de tous à l'ensemble des biens et services, le renforcement des capacités de toutes sortes et l'équité face à l'ensemble des ressources disponibles et transmissibles » (Martin, 2002, p.75). Cette orientation de la recherche s'explique par le fait que le transport représente une activité très polluante, avec des conséquences néfastes manifestes pour l'environnement. Aussi, les premières recherches conciliant à la fois logistique et développement durable, se sont en premier lieu intéressées aux effets des différents modes de transports sur l'environnement et aux solutions pour y remédier (Srivastava, 2007). « Le management durable de la supply chain englobe la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes » (Akono et Fernandes, 2009, p.246).

La prégnance de la dominante environnementale du développement durable dans les études logistiques pourrait s'expliquer par une visibilité plus forte de la relation existante entre l'environnement et les activités logistiques (conception des produits, achats, production, transport, conditionnement, emballage, reverse logistics, ...). L'enquête réalisée en 2008 par l'observatoire national de la supply chain va également dans ce sens en proposant les différentes prises en compte de la composante « verte » à tous les maillons de la chaîne ainsi que les freins et motivations à tendre vers certaines pratiques éco-responsables.

Ce n'est que récemment que les recherches intègrent la nature et l'évolution des relations entre les différents acteurs de la supply chain dans leurs travaux sur la RSE. En effet, selon Linton et al (2007), les recherches seraient ainsi passées d'une logique locale et fragmentée, à une logique plus globale prenant en compte l'intégralité de la chaîne logistique dans le management durable.

Aujourd'hui, la médiatisation des défaillances de la SC conduit à accroître l'intérêt porté à la supply chain responsable. De plus en plus de travaux s'intéressent à la gestion de la chaîne logistique responsable.

L'internationalisation de la supply chain, en augmentant les risques d'irresponsabilité sociale et environnementale nécessite de mettre en place des pratiques collaboratives permettant de renforcer la confiance et de réduire ou éliminer les abus de pouvoir dans la chaîne (Vurro, 2009). Désormais, il semble indispensable de se doter d'un appareillage analytique permettant de déterminer comment améliorer la RSE dans la SC aussi bien dans la conception et mise à disposition de produits plus durables que dans la réduction des risques de défaillance inhérents à la SC. Comment faire pour intégrer efficacement la RSE tout au long de la SC ? Une des voies explorées au cours des dernières années est celle de la gouvernance de l'ensemble de la chaîne logistique même si de nombreuses questions demeurent. Ce nouveau positionnement au niveau de la SC se traduit par une littérature émergente sur le thème de la « Sustainability Supply Chain Governance » (SSCG) qui signifie littéralement la gouvernance de la supply chain responsable (Vurro, 2009 ; Gimenez, 2013 ; Govindan, 2014 ; Li, 2014). Les approches de gouvernance collaboratives semblent représenter la clé stratégique pour améliorer la responsabilité sociale et accroître le développement durable dans la supply chain (Vurro, 2009).

Traditionnellement, la gouvernance dans les entreprises s'oriente sur le rôle des conseils d'administration pour représenter et protéger les intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). Nous considérerons que la gouvernance désigne aussi bien « l'institution » que « les structures et mécanismes qui guident, réglementent et contrôlent les activités qui émanent des parties prenantes de la SC » (Li et al., 2014, p.826). La gouvernance de la SC n'est ni un processus de prise de décision, ni une activité de gestion, mais un cadre dans lequel la prise de décision est effectuée dans la SC (Crisan et al, 2011). Cette définition renvoie à la gouvernance du réseau qui correspond à « un ensemble de dispositifs intégrant les différentes phases de la coopération et visant à structurer l'échange » (Heide, 1994). Bien que pour certains auteurs comme Guerin et Lambert (2012 p.35), le SCM constitue en soi un système de gouvernance avec « pour objectif de corriger les moindres performances de la chaîne », la mise en place d'un SCM fournit peu d'indications sur les modalités d'intégration de la RSE au sein de la supply chain.

Gereffi et al (2005) identifient cinq types de gouvernance de la chaîne de valeur à savoir hiérarchique, captive, relationnelle, modulaire et de marché avec des niveaux décroissants de pouvoir asymétrique. Ainsi, lorsqu'une entreprise possède une forte autorité sur une autre, cette relation est qualifiée de hiérarchique alors que dans le cas contraire, il s'agira d'une relation de marché. Ce modèle de gouvernance de la chaîne représente une des approches les plus utilisées pour analyser la gouvernance de la supply chain durable (Trienekens, 2012).

2.2. PROPOSITION D'UN MODELE DE GOUVERNANCE DE LA SUPPLY CHAIN RESPONSABLE

Dans cette partie, nous tentons de dépasser la matrice de Vurro et al (2009) elle-même inspirée de Rowley (1997). Ces travaux permettent d'identifier différents modes de gouvernance en mettant l'accent sur la densité de la SC ainsi que sur la centralité de la firme focale, c'est-à-dire en fonction de la position que celle-ci occupe dans le réseau. Nous proposons un nouveau modèle de gouvernance de la supply chain durable, prenant en compte à la fois l'implication RSE de l'organisation focale et la complexité de la SC (cf. Tableau 1). Nous retenons comme déterminant la complexité de la SC car celle-ci constitue l'un des principaux facteurs de risques dans la SC. Ainsi, « la gestion de la complexité est essentielle à la mise en œuvre réussie des stratégies de gestion des risques » (Manuj et Mentzer, 2008, p.147).

Tableau 1 : Mode de gouvernance des actions RSE dans la SC

Complexité de la supply chain	Forte	Dispersif	Directif
	Faible	Communicatif	Collaboratif
		Faible	Forte
		Implication RSE de l'organisation focale	

La faible implication de la firme focale renvoie à la situation de « gouvernance distribuée » de la SC (Provan et Kenis, 2008), situation dans laquelle la gouvernance est partagée entre les partenaires du réseau qui se répartissent les pouvoirs de décisions. Il s'agit de « la forme la plus simple et la plus courante des modes de gouvernance puisqu'il n'existe pas d'organe spécifique de gouvernance » (Provan et Kenis, 2008, p.234). Par conséquent, tous les membres de la supply chain sont censés participer et concourir de manière égale à l'atteinte des objectifs.

Les acteurs peuvent alors se retrouver dans deux types de configuration en fonction de la complexité du réseau :

- le modèle « dispersif » dans lequel les échanges entre les acteurs sont peu nombreux et se limitent à des relations dyadiques. Comme la collaboration entre les membres de la SC est très réduite aussi bien en amont qu'en aval, la stratégie de gestion des risques adoptée concerne davantage « l'environnement local » que « l'environnement global » (Manuj et Mentzer, 2008). Les transactions sont de type « arm's length » (Dyer et Singh, 1998) caractérisées par des échanges standards avec des acteurs dont l'identité importe peu. En effet, les entreprises ne partagent de lien ni avec leurs fournisseurs ni avec leurs clients. Les relations reposant sur des engagements à court terme, les entreprises investissent peu dans des actifs spécifiques. Chaque entreprise de la chaîne va privilégier des « initiatives de responsabilisation » non « transversales » (Acquier et al, 2011, p.169) à un niveau local sans tenir compte des autres acteurs de la chaîne. La stratégie RSE mise en place par chaque acteur dépendra des pressions qu'il subit, de ses valeurs et de sa culture. L'organisation qui choisira de mettre en œuvre une stratégie de « consentement » ou de « compromis » (Oliver, 1991, p.152) ne va ni chercher à

la diffuser auprès de ses partenaires ni percevoir la nécessité de collaborer. Comme l'objectif pour les entreprises est de réduire les coûts de transaction et que celles-ci ne nouent pas de lien entre elles, cette configuration favorise les comportements opportunistes des acteurs. Certaines entreprises vont préférer adopter des stratégies de retrait ou de dissimulation (Rowley, 1997) en cherchant par exemple à dissimuler leurs actions non-conformes ou à fuir devant la divulgation de leurs négligences par le changement du nom de leurs enseignes ou de leurs domaines d'activité (Oliver, 1991). Dans ce modèle caractérisé par des actions RSE dispersées, non coordonnées, les entreprises de la SC auront du mal à intégrer profondément la durabilité et la responsabilité (Roberts, 2003) et les risques de défaillance tout au long de la chaîne seront moins couverts. L'« évitement » ou le « report » constituent par conséquent les réponses privilégiées des entreprises en matière de gestion globale des risques (Manuj et Mentzer, 2008).

- le modèle « communicatif » au sein duquel tous les acteurs occupent une position périphérique dans un réseau simple ou étendu avec des acteurs bien identifiés. Puisqu'il n'existe pas de structure spécifique en charge de la stratégie du réseau en matière de RSE, du fait de la faible implication de la firme focale, les entreprises ne suivent pas des directives préétablies. Cependant, la faible complexité du réseau encourage la communication au sein du réseau et la mise en œuvre de la RSE sera beaucoup plus participative que dans le modèle dispersif. La stratégie de gestion des risques RSE correspond davantage à du « partage/transfert » (Manuj et Mentzer, 2008). En effet, les organisations peuvent fixer ensemble une ligne directrice et des objectifs communs à l'occasion de réunions formalisées entre les membres du réseau ou lors d'échanges informels. Elles peuvent par exemple se mettre d'accord sur la mise en place de processus de normalisation comme l'ISO 26000, sur les codes de conduite à adopter et sur les procédures à suivre. Dans cette configuration, la performance de la SC responsable repose principalement sur la participation et sur l'implication de tous les membres, traités sur un même pied d'égalité. Néanmoins, les actions entre les membres de la SC ne seront pas forcément coordonnées (Provan et Kenis, 2008), les entreprises étant libres d'adopter telles ou telles pratiques. Dès lors, la mise en œuvre de la RSE va dépendre de la nécessité pour l'organisation de se conformer aux règles de son environnement professionnel. Plus les valeurs, les usages et les normes seront diffusés et transmis à l'intérieur de sa branche, plus l'isomorphisme normatif de l'entreprise va s'accroître. Ainsi, les pressions normatives qui découlent des attentes collectives dans un

contexte professionnel vont donc légitimer le comportement de l'organisation (DiMaggio et Powell, 1983). La meilleure connaissance des partenaires au regard de la faible complexité du réseau réduit les risques de comportements opportunistes et par conséquent les risques RSE et permet de favoriser la diffusion des pratiques RSE.

Les modèles de gouvernance caractérisés par une forte centralité de la firme focale renvoient à la gouvernance « pilotée » ou « centralisée » par une organisation membre du réseau, désignée et /ou considérée comme pilote du réseau (Provan et Kenis, 2008). Le besoin d'un acteur unique, jouant le rôle d'organisation leader, serait lié à l'évolution de la taille du réseau. En effet, lorsqu'un réseau est petit, les échanges peuvent aisément reposer sur des normes relationnelles informelles comme la confiance ; dans ce cas, le réseau peut fonctionner et atteindre ses objectifs sans qu'il soit nécessaire de mettre en place une structure centrale de coordination. Cependant, comme le montrent de nombreux théoriciens du réseau dont Fréry (2007) lorsque le réseau atteint une certaine taille, désigner un agent coordinateur, un « pivot », permet de renforcer la légitimité et l'efficacité du réseau mais aussi de générer des avantages. Au niveau de la supply chain, la collaboration entre les différents membres tend souvent à être pilotée par l'élément le plus influent de la chaîne. En fonction de la configuration du réseau, ce rôle peut être joué par de nombreux acteurs comme un prestataire de service logistique, un producteur ou encore une firme de grande distribution. Dans ce type de configuration, les membres de la SC continuent d'interagir entre eux et conservent leur autonomie stratégique, mais les décisions stratégiques majeures sont supportées par un seul acteur référent, ce qui garantit une certaine cohérence au niveau de la prise de décision. Ce modèle organisationnel (Provan et Kenis, 2008) se retrouve surtout dans les relations verticales, de type acheteurs-fournisseurs, caractérisées par une entreprise de grande taille et de multiples entreprises plus faibles et plus petites, dépendantes de la plus grande. Cette organisation centrale doit alors disposer des ressources lui permettant de jouer ce rôle ainsi que d'une légitimité et du pouvoir nécessaire à l'exercice de cette fonction.

La complexité de la SC permet de distinguer :

- le modèle « directif » caractérisé par une forte complexité de la chaîne et une forte implication de la firme focale permet d'assurer une gestion globale des risques prenant en compte à la fois l'environnement local de la firme focal mais aussi son environnement global. Dans cette configuration, même si chaque organisation partenaire reste indépendante et

autonome financièrement, le processus de décision au sein du réseau tend vers un processus hiérarchique (Provan et Kenis, 2008) pour maîtriser les risques RSE. Ainsi, comme la firme focale est très engagée en matière de RSE et que sa visibilité est réduite sur le réseau du fait de sa complexité, la gestion des risques RSE va se traduire aussi bien par un niveau élevé de règles et de procédures mais également par la mise en place de procédures d'évaluation et de contrôle réguliers. La firme focale va donc assumer le rôle du commandant qui fixe les règles du jeu de la durabilité, faisant plus ou moins l'impasse sur les difficultés rencontrées par les partenaires dans la mise en œuvre des pratiques exigées. Elle va donc chercher à réduire la complexité du réseau en permettant de revenir à des mécanismes de régulation plus proches de la hiérarchie. La hiérarchie constitue selon Williamson une source d'efficacité pour tous les membres de l'organisation, en favorisant la coordination des activités économiques. L'engagement de la firme focale sera suffisamment fort pour résister aux pressions des autres acteurs, et même imposer sa vision en termes de pratiques, normes ou comportements. Les actions mises en place seront le reflet de sa propre interprétation de ce que signifie la RSE et la cohésion de ses actions dépendra exclusivement de l'orientation et du contrôle de la firme pivot. Ce contrôle de l'application de la stratégie de la RSE au sein des entités va permettre de réduire le risque de comportements opportunistes et les risques liés à des dysfonctionnements au niveau de la SC. Pour Geringer et Hebert (1989), le contrôle représente « le processus par lequel une entité influence, à des divers degrés, le comportement ou les résultats d'une autre entité, en utilisant le pouvoir, l'autorité ou d'autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels ». Le contrôle joue un rôle crucial dans le processus d'optimisation de la supply chain responsable du fait de la complexité de ces chaînes d'approvisionnement qui regroupent des entreprises autonomes, parfois opaques sur des territoires différents. En outre, l'unicité de la firme pivot favorise le contrôle sur la SC car celle-ci peut mettre en place des critères d'évaluation identiques sur l'ensemble de la chaîne afin de s'assurer que les entreprises respectent leurs engagements.

- le modèle « collaboratif » qui combine à la fois une forte implication de l'organisation focale et une faible complexité du réseau. Cette configuration correspond à la meilleure situation possible pour la gestion des risques RSE dans la supply chain et donne lieu à des pratiques RSE diversifiées, collaboratives et coordonnées. La firme pivot va davantage jouer un rôle de coordonnateur en orientant les efforts et actions de chacun de façon à atteindre les objectifs globaux fixés. Pour cela, elle va développer l'usage de pratiques collaboratives à

travers les outils du SCM tels que la GPA, le VMI, le CPFR¹ et peut réguler l'ensemble des flux par l'utilisation de techniques et d'outils spécifiques comme les solutions APS, MES, WMS²... Elle pourra s'appuyer sur des modèles de référence des opérations en logistiques comme le SCOR³, des procédures ou des certifications pour assurer la cohérence et la coordination des actions RSE. Par ailleurs, l'amélioration de la performance environnementale peut nécessiter d'« engager des projets de recherche et développement dans différents domaines techniques puis mettre à niveau les chaîne d'approvisionnement et leurs sites de production » (Acquier et al., 2011, p170). La firme pivot engagée dans une démarche de responsabilité sociale cherchera à accompagner ses partenaires lorsque ces derniers rencontrent des difficultés au niveau de leurs qualités ou de leurs délais de livraisons (Lavastre et Spalanzani, 2008) ou lorsque la relation présente des risques de défaillance. Elle sera ainsi un guide pour les entreprises en les poussant à des innovations techniques, à concevoir de nouveaux produits. De plus, la gouvernance s'appuie sur des mécanismes beaucoup plus relationnels que contractuels telles que la confiance et la réputation. Les entreprises développent des processus d'apprentissage commun pour favoriser la conception et la mise à disposition de produits plus durables à moindre coût. L'innovation sera également favorisée et les entreprises pourront réaliser des investissements spécifiques dans la mise en œuvre de la RSE. Par exemple, Wal-Mart a entamé une démarche visant à devenir plus vert en collaborant avec les fournisseurs pour mettre au point une approche commune tout en les obligeant à évaluer leurs produits en fonction de critères de développement durable, à recueillir des données sur les cycles de vie des produits par un indice de développement durable pour chaque produit vendu (Poisson de Haro, 2011). Ce modèle collaboratif implique d'aller bien au-delà des codes de conduites initiés par la firme focale et nécessite la participation de tous les acteurs pour aboutir à une stratégie active en matière de management responsable de la SC (Gosling et al, 2014). Dans cette configuration, les risques RSE sont maîtrisés et les chaînes sont beaucoup plus robustes et résilientes.

¹ GPA = Gestion Partagée des Approvisionnements ; VMI= Vendor Managed Inventory ; CPFR = Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (Gestion collaborative de la planification, de la prévision et des réapprovisionnements)

² APS =Advanced Planning System ; MES=Manufacturing Execution System ; WMS = Warehouse management system

³ SCOR= Supply Chain Operations Reference

Cette approche de la gouvernance que nous proposons permet de mettre en évidence l'impact de la complexité du réseau et de la firme focale, sur la gestion des risques RSE dans la SC. Les entreprises se doivent de développer les sources de communication nécessaires à la responsabilisation de la SC à travers les processus d'apprentissage, les compétences partagées et le travail collaboratif. Ainsi, prendre en compte les risques de la RSE nécessite des changements structurels et des procédures en accord avec les tendances de la mondialisation et les besoins d'offre de produits de plus en plus personnalisés (Manuj et Mentzer, 2008). Aussi, la mise en œuvre une véritable stratégie de gestion des risques nécessite de la discipline, de l'engagement, de la créativité, du leadership formalisée à travers l'implication de la firme focale et des compétences d'exécution élevées de la part des entreprises satellites (Freedman, 2003).

Par ailleurs, si les modèles de gouvernance dominants dans le réseau n'ont pas le même impact sur la mise en œuvre de la RSE et sur la façon dont celle-ci va se traduire dans les organisations, force est de constater que gouverner réellement les supply chains dans leur globalité et leur complexité ne semble pas être un exercice aisé.

La recherche sur l'intégration de la RSE dans la SC est encore à un stade embryonnaire même si une recherche récente se développe autour de la nécessité de gouverner la supply chain pour que celle-ci devienne plus responsable. Bien peu d'études se consacrent aux moyens mis en place pour s'assurer que les membres s'engagent réellement dans des actions collectives et que les ressources soient utilisées efficacement. Du fait de la difficulté à gouverner les SC « ultime » (Mentzer et al, 2001), celle-ci ne concerne généralement que quelques maillons et non l'intégralité des acteurs qui la compose. C'est la raison pour laquelle les supply chains doivent être « rétrécies et simplifiées » (Laville, 2006) pour que les firmes pivot puissent identifier l'ensemble de leurs partenaires. Ainsi, Manuj et Mentzer (2008) insistent sur les difficultés liées à la complexité accrues des supply chains globales dans la gestion des risques. Ce processus de décomplexification favorisera la visibilité de la chaîne et permettra de la gouverner plus efficacement afin de diminuer les risques de défaillance et d'accroître la durabilité.

CONCLUSION

Du fait des nombreuses vulnérabilités de l'entreprise et des risques induits au sein de la SC, l'intégration de la RSE est certes indispensable mais complexe avec de nombreux obstacles. Les plus mentionnés concernent les coûts élevés, les efforts de coordination et la gestion de la complexité outre l'insuffisance ou l'absence de communication entre les acteurs de la chaîne (Seuring et Müller, 2008). Dans cette recherche, nous avons proposé un modèle de gouvernance de la RSE dans une SC afin de mieux comprendre, à travers une analyse de la littérature les possibilités d'intégration. Les travaux sur la RSE portent généralement sur les actions que celle-ci peut mettre en œuvre à son échelle. Certains soulignent que les entreprises étant encadrées dans des relations de type client/fournisseur, l'impact de leur action peut alors être limité si elles n'entraînent pas leurs partenaires. Or l'actualité récente (Rana Plaza, Huawei...) montre que les grandes entreprises doivent rendre des comptes sur les agissements de tous les acteurs de leur SC. Cette étude, en posant la question des risques RSE au niveau de la SC et des modes de gouvernance pour les gérer permet de mieux appréhender ces concepts. L'analyse en termes de modes de gouvernance ne permet pas de détailler, au sein de chacun d'eux, les actions et mécanismes concrètement mis en place par les entreprises de la SC pour coordonner leurs actions RSE, mais pose les fondements essentiels à la réalisation d'une étude empirique afin de renseigner ces dispositifs.

Ces derniers pourraient devenir une priorité absolue pour les grandes entreprises françaises, du fait d'un changement législatif, comme le laisse entrevoir l'histoire agitée du projet de la proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

RÉFÉRENCES

Accenture (2014), Don't Play it Safe When it Comes to Supply Chain Risk Management, Accenture Global Operations Megatrends Study.

Acquier, A., Daudigeos, T. et B. Valiorgue (2011), Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : Enjeux et Limites, *Revue Française de Gestion*, 6 : 125, 167-183.

Akono, D. et V. Fernandes (2009), Impacts du développement durable sur les organisations logistiques, *Revue Management et Avenir*, 6 : 26, 241-255.

Anderson, D. et K. Anderson (2009), Sustainability risk management, *Risk Management and Insurance Review*, 12 : 1, 25-38.

Carter, C.R. et D. S. Rogers (2008), A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38 : 5, 360-387.

Chanson G. (2014), "Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?", *Management International*, 18 : 2, 181-194.

Chao, G.H., Iravani, S.M.R. et R.C. Savaskan (2009), Quality improvement incentives and product recall cost sharing contracts, *Management Science*, 55 :7, 1122-1138.

Christopher, M. (1992), *Logistics and supply chain management*, London, Pitman Publishing.

Cooper, M. C., Lambert, D. M. et J. D. Pagh (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 8 : 1, 1-14.

Crisan, E. (2012), Supply chain governance and multinational corporations' governance, a theoretical comparison, *Polish Journal of Management Studies*, 16, 33-44.

Crisan, E., Parpucea, I. et L. Ilies (2011), The relation between supply chain performance and supply chain governance practices, *Management et Marketing*, 6 : 4, 637-644.

DiMaggio, P.J. et W.W. Powell (1983), The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 : 2, 147-160.

Dupuis, J.-D. et M. Eyquem-Renault (2010), A la recherche de nouvelles frontières pour la RSE et l'entreprise, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 38 : 16, 43-62.

Dupuis, J.-D. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ?, *Revue d'Economie Industrielle*, 2 : 122, 67-86.

Dyer, J. et H. Singh (1998), The relational View: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 24: 4, 660-679.

Ehlinger, S., Perret, V. et D. Chabaud (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue Française de Gestion*, 1 : 170, 155-171.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks, the triple bottom lines of the 21st century business*, Oxford, Capstone Publishing.

Fama E. F. et M. C. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

- Freedman, M. (2003), The Genius is in the Implementation, *Journal of Business Research*, 24 : 2, 26-31.
- Fréry F. (1997), La Chaîne et le Réseau dans P. Besson, (ed.), *Dedans, dehors*, Editions Vuibert, Paris, 23-53.
- Frost, S. et M. Burnett, (2007), Case study: the Apple iPod in China, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14 : 2, 103-113.
- Gaultier-Gaillard, S. et J.-P. Louisot (2005), *Diagnostic des risques*, Ed. AFNOR.
- Gereffi, G., Humphrey, J. et T. Sturgeon (2005), The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12 : 1, 78-104.
- Geringer, J. M. et L. Hebert (1989), Control and performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 20 : 2, 235-254.
- Gimenez, C. et V. Sierra (2013), Sustainable supply chains: governance mechanisms to greening suppliers, *Journal Business Ethics*, 116 : 1, 189-203.
- Gosling, J., Jia, F., Gong, Y. et S. Brown (2014), The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: toward an integrated framework, *Journal of Cleaner Production*, In Press, Corrected Proof, Available online 16 October 2014.
- Govindan, K., Azevedo, S., Carvalho, H. et V. Cruz-Machado (2014), Impact of supply chain management practices on sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 85, 212-225.
- Gratacap, A. et S. Gaultier-Gaillard (2006), Vers une identification globale des risques intégrée au management stratégique : le cas de la supply chain, *AIMS 2006*.
- Guerin, F. et R. Lambert (2012), Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques, *Revue française de gestion*, 8 : 227, 31-44.
- Harland, C., Brenchley, H. et H. Walker (2003), Risk In Supply Network, *Journal of Purchasing And Supply Management*, 9 : 2, 51-62.
- Harms, D., Hansen, E.G. et S. Schaltegger (2013), Strategies in sustainable supply chain management: an empirical investigation of large German companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 : 4, 205-218.
- Heide, J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. et M. Henke (2014), Sustainability-Related supply chain risks : conceptualization and management, *Business Strategy and the Environment*, 23, 160-172.

- Lambert, D. (2008), Supply chain management: Processes, Partnerships, Performance, Supply Chain Management Institute.
- Lavastre, O. et A. Spalanzani (2010), Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM, XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Lavastre, O. et A. Spalanzani (2008), Responsabilité sociale des entreprises et management de la chaîne logistique ? Vers des Supply Chain pérennes ?, Colloque de l'ADERSE.
- Laville, J.-J. (2006), Comment sécuriser sa supply chain, Logistique et Management, 14 : 1.
- Li, Y., Xiukun, Z., Shi, D. et X. Li (2014), Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry, European Management Journal, 32, 823-836.
- Linton, J., Klassen, R. et V. Jayaraman (2007), Supply chain Management in a Sustainable Environment, Journal of Operations Management, 25 : 1, 1075-1082.
- Lintukangas, K., Kähkönen, A.-K. et P. Ritala (2014), Supply risks as drivers of green supply management adoption, Journal of Cleaner Production, In press.
- Manuj, I. et J. T. Mentzer (2008), Global supply chain risk management, Journal of Business Logistics, 29 : 1, 133-155.
- Martin, J.Y. (2002), Développement durable : Doctrines, pratiques, évaluations, IRD.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. et Z. G. Zacharia (2001), Defining supply chain management, Journal of Business Logistics, 22 : 2, 1-25.
- Observatoire nationale de la Supply Chain, (2008), Supply Chain Verte : Enjeux et Maturité des Entreprises ».
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, Academy of Management Review, Vol 16, n° 1, pp. 145-179.
- Oliver, R.K. et M.D. Webber (1982), Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy, Outlook.
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978), The external control of organizations, New York : Harper & Row.
- Poisson de Haro, S. (2011), Comment intégrer le développement durable à la stratégie, Gestion, 36, 56-65.
- Provan, K.G. et P. Kenis (2008), Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness, Journal of Public Administration Research and Theory, 8 : 2, 229-252.
- Rao, S. et T.J. Goldsby (2009), Supply chain risks: A review and typology, International Journal of Logistics Management, 20 : 1, 97-123.

Roberts, S. (2003), Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives, *Journal of Business Ethics*, 44, 159-170.

Rowley, T.J. (1997), Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Journal*, 22 : 4, 887-910.

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

Sodhi, M.S., Son, B.-G. et C.S. Tang (2012), Researchers' perspectives on supply chain risk management, *Production and Operations Management*, 21: 1, 1-13.

Srivastava, S.K. (2007), Green supply-chain management: a state of the art literature review, *International Journal of Management Reviews*, 9 : 1, 53-80.

Trienekens, J. (2012), Value Chains in Developing Countries, in M. P. Van Dijk and J. Trienekens (dir) *Global Value Chains*, Amsterdam University Press, 43-68.

Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B. et J. Sarkis (2014), Managing and measuring sustainability performance of supply chains, *Institute of Transport and Logistics Studies*.

Vurro, C., Russo, A. et F. Perrini (2009), Shaping sustainable value chains : network determinants of supply chain governance models, *Journal of Business Ethics*, 90, 607-621.