



HAL
open science

La RSE dans les relations de sous-traitance

Dominique Mandroux Casin

► **To cite this version:**

Dominique Mandroux Casin. La RSE dans les relations de sous-traitance. Gestion et management. Université de Lorraine, 2012. Français. NNT : 2012LORR0360 . tel-01749428

HAL Id: tel-01749428

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749428>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



UNIVERSITE DE LORRAINE – METZ

Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion

LA RSE DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement le 12 décembre 2012 par

Dominique CASIN

MEMBRES DU JURY

Directeur de thèse :

Pierre BARDELLI

Professeur Emérite, IAE/Université de Lorraine (Metz)

Rapporteurs :

Amparo JIMENEZ

Professeure, Université du Québec à Montréal, Ecole des Sciences de la Gestion

André SOBCZAK

Professeur, Audencia Nantes

Suffragants :

Mohamed BAYAD

Professeur, IAE/ESM/Université de Lorraine (Metz)

Michel CAPRON

Professeur Emérite, Université Paris 8

Julien NOWACZYK

Responsable Achats, EIFFAGE

*« L'Université n'entend donner ni approbation,
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse,
ces opinions devant être considérées comme propres
à leur auteur »*

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE GENERAL.....9

CHAPITRE PRELIMINAIRE 10

Sommaire du chapitre préliminaire.....10

1. Sous-traitance et diffusion de la RSE : le cadre d'analyse 11

1.1 La sous-traitance dans les relations interentreprises : définition et évolution..... 11

1.2 La RSE dans ce contexte..... 14

2. Intérêt du travail de recherche.....18

3. Problématique générale de la recherche..... 19

4. Démarche retenue.....21

5. Canevas de la recherche..... 22

PREMIERE PARTIE : La question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE : approche théorique et étude exploratoire.....24

Sommaire de la première partie.....24

Introduction de la première partie..... 25

CHAPITRE 1 : Regards théoriques sur la RSE.....26

1. Les approches contractuelles de la RSE.....26

1.1 Le Shareholder Model..... 27

1.2 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources..... 28

2. Le Stakeholder Model ou Théorie des Parties Prenantes..... 31

3. L'approche néo-institutionnelle.....37

4. L'approche conventionnaliste..... 41

5. L'approche régulationniste..... 47

CHAPITRE 2 : Les déterminants, les dispositifs, les changements apportés par une démarche RSE dans les relations de sous-traitance : une étude qualitative auprès de trois enseignes dans le secteur de l'ameublement.....53

1. L'étude qualitative : une première voie d'accès au terrain.....53

1.1.Objectifs de l'étude qualitative.....	53
1.2 Méthodologie de l'étude qualitative.....	54
1.2.1 Constitution de l'échantillon et présentation des entreprises étudiées.....	56
1.2.1.1 Méthodologie pour la constitution de l'échantillon.....	56
1.2.1.2 Présentation des entreprises étudiées.....	57
1.2.2 La technique de recueil de l'information privilégiée : l'entretien semi-directif	63
1.2.3 La préparation de l'entretien	64
1.2.3.1 Les personnes interrogées.....	64
1.2.3.2 Le guide d'entretien	66
1.2.4 La conduite des entretiens	68
1.2.5 La technique d'exploitation des données : l'analyse thématique.....	69
1.2.5.1 L'analyse thématique verticale	69
1.2.5.2 L'analyse thématique horizontale.....	74
2. Les résultats de l'étude qualitative.....	74
2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches.....	74
2.1.1 La démarche RSE en réponse aux attentes des parties prenantes	75
2.1.1.1 Quelles sont les parties prenantes essentielles ?	75
2.1.1.2 Les pressions des parties prenantes.....	77
2.1.2 La démarche RSE peut permettre un plus grand engagement organisationnel.....	80
2.1.3 La recherche d'avantages	83
2.1.3.1 Eviter ou diminuer les risques d'image et de réputation	83
2.1.3.2 Fidéliser les clients, et même aider à leur vendre l'entreprise	83
2.1.3.3 Atteindre un plus grand engagement organisationnel grâce à la fierté éprouvée par les salariés de l'entreprise.....	84
2.1.3.4 Améliorer la qualité des produits, les méthodes de fabrication et les matériaux utilisés	84
2.1.3.5 Diminuer les prix des produits achetés	84
2.1.3.6 Pérenniser les relations avec les fournisseurs.	84
2.1.4 La quête de légitimité.....	85
2.1.4.1 Protéger la réputation de l'entreprise.....	86
2.1.4.2 Etre exemplaire dans le domaine environnemental et/ou social.....	86
2.1.4.3 Rester comparables aux autres entreprises du marché.....	86

2.1.5 Jouer un rôle de régulation	88
2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées.....	90
2.2.1 Les points communs : une intégration croissante des préoccupations RSE dans une logique bénéficiaire pour les parties prenantes impliquées.....	91
2.2.2 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.....	92
2.2.2.1 Définition et état d'avancement de la politique RSE.....	93
2.2.2.2 Contrôle des résultats de la démarche RSE	95
2.2.2.3 Les changements organisationnels et de structure apportés	98
2.2.2.4 La diffusion d'informations en matière de RSE	103
2.2.3 La qualification de la démarche et de l'engagement de la direction.....	107
2.3 Sous-traitance et RSE.....	109
2.3.1 Les relations avec les fournisseurs	109
2.3.1.1 Dépendance des donneurs d'ordres, dépendance des fournisseurs.....	110
2.3.1.2 La classification des fournisseurs : une classification propre à chaque enseigne	115
2.3.1.3 Les critères de sélection des fournisseurs, les contrats liant donneurs d'ordre et fournisseurs	117
2.3.1.4 La durée de la relation, la mise en concurrence et le contrôle dans la relation de sous-traitance	120
2.3.1.5 La coopération et la confiance dans les relations avec les fournisseurs.....	128
2.4 La mise en œuvre de la démarche RSE chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE.....	133
2.4.1 Rappels sur la mise en œuvre de la démarche auprès des fournisseurs	133
2.4.2 Les changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs et le problème de la prise en charge des coûts de la RSE.....	133
2.4.2.1 Des changements relatifs à la qualité des produits, aux méthodes de fabrication, matériaux utilisés et conditions de travail.....	134
2.4.2.2 La prise en charge des coûts de la RSE	135
DEUXIEME PARTIE: La relation "RSE dans les achats et performance des fournisseurs" : revue de la littérature, modélisation et validation	140
Sommaire de la deuxième partie	140

Introduction de la deuxième partie.....	141
CHAPITRE 3 : Vers un modèle explicatif des politiques d'achats durables.....	141
1. Les facteurs conduisant les entreprises à intégrer des critères RSE dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement.....	141
1.1 Les facteurs "principaux".....	142
1.1.1 Les pressions des parties prenantes, la réponse aux attentes des parties prenantes.....	142
1.1.2 La recherche d'avantages	144
1.1.3 La culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles.....	145
1.1.4 Le leadership des dirigeants.....	146
1.2 Les facteurs "secondaires".....	147
1.2.1 Les lois et règlements.....	147
1.2.2 Les relations entretenues par les donneurs d'ordre avec leurs fournisseurs.....	147
1.2.3 Les caractéristiques de la filière.....	150
2. Proposition d'un modèle.....	153
2.1 L'impact financier de la RSE.....	153
2.2 La question de l'existence d'un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente.....	154
2.2.1 Le manque reconnu de travaux portant sur la dimension sociale dans les achats	154
2.2.2 Présentation du modèle de Carter, apports et limites	154
2.2.2.1 Le modèle de Carter.....	154
2.2.2.2 Les apports du modèle	159
2.2.2.3 Les limites du modèle	159
2.3 Le modèle proposé.....	160
2.3.1 La méthodologie utilisée pour la construction du modèle	160
2.3.2 La présentation du modèle	162
2.3.2.1 Le schéma du modèle	163
2.3.2.2 La justification du modèle	163
2.3.3 Les hypothèses du modèle.....	173

CHAPITRE 4 : Validation du modèle proposé, conclusions et préconisations.....	175
Introduction du chapitre 4.....	175
1. Les objectifs de l'enquête par questionnaire.....	175
2. La présentation du questionnaire et de la méthodologie suivie pour l'enquête.....	176
2.1 La structure du questionnaire.....	176
2.1.1 La relation de sous-traitance.....	176
2.1.2 La démarche RSE du donneur d'ordre.....	177
2.1.3 Les changements apportés par les démarches RSE des donneurs d'ordre.....	177
2.2 Les différents types de questions posées.....	178
2.2.1 Les questions fermées.....	178
2.2.2 Les questions ouvertes.....	178
2.3 Le choix des répondants.....	179
2.4 L'administration du questionnaire	180
2.4.1 Le mode d'administration.....	180
2.4.2 Le déroulement de l'enquête.....	181
3. Les résultats de l'étude quantitative.....	181
3.1 L'analyse descriptive des résultats.....	182
3.1.1 Le profil des fournisseurs.....	182
3.1.2 Les relations donneurs d'ordre / sous-traitants	186
3.1.2.1 Des relations qui reposent sur une classification des fournisseurs, une faible dépendance de ces derniers, la recherche de pérennité ainsi que sur la coopération et la confiance	186
3.1.2.2mais aussi sur la mise en concurrence et le contrôle	194
3.1.3 Les démarches RSE des donneurs d'ordre.....	198
3.1.3.1 Des démarches principalement guidées par la recherche d'avantages puis par les valeurs, la culture des donneurs d'ordre.....	198
3.1.3.2 Les pratiques mises en œuvre et leur diffusion sur la chaîne d'approvisionnement : des dispositifs variables d'un donneur d'ordre à l'autre.....	199
3.1.3.3 Un engagement des donneurs d'ordre, en matière de RSE, bien perçu dans l'ensemble par les fournisseurs.....	204

3.1.4 Les changements apportés par les démarches RSE des donneurs d'ordre.....	205
3.1.4.1 Des changements réels mais variables d'une enseigne à l'autre	205
3.1.4.2 Des démarches qui s'accompagnent d'une augmentation des coûts chez certains fournisseurs et d'un accroissement des contrôles pour les donneurs d'ordre.....	209
3.2 Le test du modèle.....	214
3.2.1 Rappel du modèle proposé et de ses hypothèses.....	214
3.2.1.1 Le modèle proposé.....	214
3.2.1.2 Les hypothèses du modèle	215
3.2.2 Le principe de l'analyse bivariée	216
3.2.3 Les liens étudiés	216
3.2.4 Les résultats des tests réalisés	217
3.2.4.1 Le lien entre la culture organisationnelle et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats.....	217
3.2.4.2 Le lien entre la pression des parties prenantes et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats.....	219
3.2.4.3 Le lien entre la recherche d'avantages et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats.....	220
3.2.4.4 Le lien entre le type de relation de sous-traitance et le niveau d'engagement en matière de RSE dans les achats.....	222
3.2.4.5 Le lien entre l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et les pratiques des donneurs d'ordre.....	228
3.2.4.6 Le lien entre les pratiques des donneurs d'ordre (aide, formation, audits) et l'amélioration de la performance des fournisseurs	229
3.2.4.7 Le lien entre l'intégration des exigences environnementales et sociales des donneurs d'ordre et l'augmentation des coûts des fournisseurs	244
3.2.5 Les résultats de la validation des hypothèses	247
3.3 Apports et validité de l'étude quantitative.....	248
3.3.1 Les apports de l'étude quantitative.....	248
3.3.1.1 Une meilleure compréhension des relations donneurs d'ordre / sous- traitants	248
3.3.1.2 La confirmation du rôle du type de relation de sous-traitance comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables	249
3.3.1.3 Un éclairage sur les pratiques permettant d'améliorer (via l'apprentissage organisationnel) la performance des fournisseurs et sur les fournisseurs les plus concernés par les changements	251
3.3.1.4 La mise en évidence de l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs	252
3.3.1.5 La RSE comme convention sociale	253

3.3.2 La validité de l'étude quantitative	254
3.3.2.1 La validité interne	254
3.3.2.2 La validité externe	255
4. Les réponses apportées par l'étude qualitative et l'étude quantitative à notre problématique, les préconisations.....	256
4.1 Les apports de l'étude qualitative et quantitative.....	256
4.1.1 La démarche RSE constitue un élément clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les donneurs d'ordre et d'amélioration des performances pour les fournisseurs.....	256
4.1.1.1 La démarche RSE : un enjeu stratégique pour les donneurs d'ordre.....	256
4.1.1.2 ...et un facteur de progrès chez les fournisseurs.....	258
4.1.2 mais qui entraîne des coûts pour sa mise en œuvre	259
4.1.2.1 ...côté donneurs d'ordre.....	259
4.1.2.2 ...côté fournisseurs.....	260
4.1.3et nécessite qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour être profitable à long terme.....	260
4.1.3.1 Engager des changements organisationnels et de structure	261
4.1.3.2 Prendre en compte les critères RSE pour l'évaluation des prestations et des contrats.....	261
4.2 Les préconisations.....	263
4.2.1 Mieux tenir compte de l'ancienneté des relations avec les fournisseurs.....	263
4.2.2 Mettre la confiance, présente dans les relations de sous-traitance, au service de la démarche RSE.....	264
4.2.3 Continuer, voire accélérer, les modifications organisationnelles et de structure permettant de mieux intégrer les fournisseurs à la démarche RSE.....	265
4.2.4 Augmenter le degré d'ouverture des enseignes sur l'extérieur	266
CONCLUSION GENERALE.....	268
Sommaire de la conclusion générale.....	268
1. Le résumé de notre démarche de recherche.....	269
2. Les apports de ce travail de recherche.....	270
2.1 Les apports théoriques.....	270

2.2 Les apports méthodologiques.....	272
2.3 Les apports managériaux	273
3. Les limites de la recherche.....	274
4. Les perspectives de recherche.....	275
BIBLIOGRAPHIE.....	277
ANNEXES.....	287
ANNEXE 1 : Identification des principales enseignes d’ameublement (sur la base de leur chiffre d’affaires).....	287
ANNEXE 2 : Les guides d’entretien.....	288
ANNEXE 3 : Tableaux de concordance entre les thèmes du guide d’entretien et les différents points abordés dans les résultats de l’analyse qualitative.....	297
ANNEXE 4 : Tableaux d’analyse thématique verticale.....	302
ANNEXE 5 : Lettres d’accompagnement du questionnaire.....	357
ANNEXE 6 : Le questionnaire en français et en anglais.....	359
ANNEXE 7 : Questionnaire Sphinx.....	372
ANNEXE 8 : Tests du Chi2 : La qualification du niveau d’engagement des donneurs d’ordre par les fournisseurs.....	375
ANNEXE 9 : Tests du Chi 2 : Les pratiques mises en œuvre par les donneurs d’ordre en fonction du type de relation de sous-traitance.....	376
ANNEXE 10 : Tests du Chi2 : Le lien entre l’engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et les pratiques des donneurs d’ordre.....	380
ANNEXE 11 : Tests du Chi2 : le lien entre les pratiques des donneurs d’ordre (aide, formation, audits) et l’amélioration de la performance des fournisseurs.....	381
ANNEXE 12 : Tests du Chi2 : Les liens entre les changements apportés et l’impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs.....	384
ANNEXE 13 : Les différents types de questions fermées et ouvertes.....	386
ANNEXE 14 : La méthode d’échantillonnage pour la constitution de l’échantillon des fournisseurs de l’enseigne E1.....	390
ANNEXE 15 : Résultats de l’étude quantitative: présentation des tableaux chiffrés.....	391
ANNEXE 16 : Tableau de synthèse des différentes approches.....	396

SOMMAIRE GENERAL

CHAPITRE PRELIMINAIRE	10
PREMIERE PARTIE : La question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE : approche théorique et étude exploratoire.....	24
Chapitre 1 : Regards théoriques sur la RSE.....	26
Chapitre 2 : Les déterminants, les dispositifs, les changements apportés par une démarche RSE dans les relations de sous-traitance : une étude qualitative auprès de trois enseignes dans le secteur de l'ameublement.....	53
DEUXIEME PARTIE : La relation « RSE dans les achats et performance des fournisseurs » : revue de la littérature, modélisation et validation.....	140
Chapitre 3 : Vers un modèle explicatif des politiques d'achats durables.....	141
Chapitre 4 : Validation du modèle proposé, conclusions et préconisations.....	175
CONCLUSION GENERALE	268
BIBLIOGRAPHIE	277
ANNEXES	287

CHAPITRE PRELIMINAIRE

Sommaire du chapitre préliminaire

1. Sous-traitance et diffusion de la RSE : le cadre d'analyse.....	11
2. Intérêt du travail de recherche.....	18
3 . Problématique générale de la recherche.....	19
4. Démarche retenue.....	21
5. Canevas de la recherche.....	22

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. Le modèle de l'entreprise intégrée, qui est né et s'est généralisé au vingtième siècle, a cédé la place à un nouveau type d'organisation : l'entreprise réseau (Mariotti et *al*, 2001 ; Billaudot et Julien, 2003). La constitution de réseaux de sous-traitants organisés autour de grands groupes internationaux permet notamment à ces derniers de recourir à des savoir-faire ou à des compétences qu'ils ne maîtrisent pas, de reporter certains risques et aléas, d'obtenir des diminutions de prix grâce à la mise en concurrence de leurs fournisseurs, de réduire les coûts salariaux ou de s'adapter à la demande (flexibilité des volumes, des produits, flexibilité en termes de délais)

D'autre part, la globalisation et la déréglementation de l'activité économique se sont accompagnées depuis les années 1990 du développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en réaction aux pressions exercées par les différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, ONG, fournisseurs, pouvoirs publics). Face à ces évolutions, le management des entreprises est devenu plus complexe puisqu'il doit concilier à la fois des exigences économiques et des exigences sociales.

Le cas de Nike étudié par Gasmi et Grolleau (2005) montre bien toute la complexité de ce management ainsi que l'évolution des stratégies adoptées par la multinationale face à l'émergence et au développement des critiques et demandes éthiques relatives à ses sous-traitants. Cet article met également en avant les risques que peut courir une entreprise à ne pas adopter un comportement « responsable » vis à vis de ses fournisseurs : risques d'image et de réputation, de pertes de parts de marché ou encore risques financiers. Les auteurs ont montré que les révélations répétées sur les conditions de travail déplorables chez les sous-traitants de Nike (travail des enfants de moins de 12 ans), et les critiques qui ont atteint leur maximum en 1998, ont affecté la réputation de l'entreprise mais ont eu également un impact sur les ventes qui sont passées de 9,55 milliards de dollars en 1998 à 8,77 milliards de dollars en 1999 ainsi que sur la valeur de l'action qui a plongé de 76 dollars en 1997 à 27 dollars en 2000.

Dans ce contexte, il nous a semblé particulièrement intéressant d'étudier le thème de la sous-traitance responsable.

Nous présenterons successivement dans cette introduction, le cadre d'analyse, l'intérêt de cette recherche, sa problématique générale, la démarche retenue et enfin le canevas de notre travail de recherche.

Avant de développer ces différents points nous allons tout d'abord définir les notions de sous-traitance et de RSE.

1. Sous-traitance et diffusion de la RSE : le cadre d'analyse

1.1 La sous-traitance dans les relations interentreprises : définition et évolution

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

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

Le Conseil Economique et Social (Journal Officiel du 26 avril 1976) définit la sous-traitance comme l'opération par laquelle « *une entreprise (donneur d'ordre) confie à une autre (preneur d'ordre ou sous-traitant) le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale* ». Pour l'AFNOR (1987)¹, on peut considérer comme des activités de sous-traitance industrielle « *toutes les activités concourant, pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres* ».

Comme le souligne Baudry (1995), il n'est pas toujours évident dans la réalité de distinguer entre un sous-traitant et un fournisseur. Trois types de configuration peuvent être établies : la relation client/fournisseur au sens strict, la quasi-intégration verticale et la quasi-intégration oblique. Cependant, il n'existe pas de frontière tranchée entre ces trois catégories.

Dans le premier cas de figure, le fournisseur assure entièrement la conception du produit et la transaction se résume au prix. Dans la deuxième configuration ou quasi-intégration verticale, le client maîtrise totalement la conception du produit et transmet l'information de manière verticale. Cela correspond à la sous-traitance au sens strict. Cette forme caractérisait les relations de sous-traitance jusqu'à la fin des années 70. Enfin, dans la quasi-intégration oblique, il y a collaboration entre le client et le fournisseur pour la conception du produit. Le client précise les spécificités fonctionnelles du produit mais c'est le vendeur appelé sous-traitant/fournisseur qui assure la conception du produit. Les relations interentreprises vont être modifiées de manière non négligeable à partir des années 80 avec le passage de la sous-traitance traditionnelle au partenariat (Baudry, 1995).

Pour Bellon et Fekih-Soussi (2004) la relation de sous-traitance industrielle s'est transformée sous l'effet de la mondialisation : « *cette relation est passée d'une relation simple de court terme à une relation complexe de long terme, fondée sur les complémentarités et les opportunités stratégiques en termes de compétences autant que de marché* »². Dans le cadre de cette sous-traitance complexe, le sous-traitant apprend de son donneur d'ordre (DO), il est associé à certaines phases de la conception des produits. Il s'opère donc un véritable processus d'apprentissage entre les entreprises partenaires. La collaboration d'autre part est durable et s'effectue avec un nombre plus réduit de sous-traitants.

¹ Association Française de Normalisation (1987), Norme X 50-300, « Sous-traitance industrielle vocabulaire ».

² Bellon B., Fekih Soussi B., (2004), Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise, *Revue Région et Développement*, n° 20, page 188.

En s'appuyant sur le modèle japonais (keiretsu), les entreprises européennes ont tenté de mettre en place des relations de partenariat avec leurs sous-traitants avec plus ou moins de succès (Bardelli, 1996). L'entreprise réseau s'inscrit dans ce cadre là. Elle est une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement dans le cadre d'une économie globalisée mais il s'agit aussi d'une démarche stratégique de recherche de partenaires.

L'introduction ici du terme d'entreprise réseau nécessite que l'on s'arrête un moment sur cette notion et plus généralement sur celle de réseau d'entreprises. Définir précisément ce qu'est un réseau n'est pas chose aisée et la littérature propose des typologies différentes des réseaux d'entreprises. Pour Dumoulin et al (2000)³ « *Aujourd'hui dans le monde des affaires, tout est réseau. Ainsi peut-on caricaturer la vision du réseau d'entreprises, qui est devenu, depuis les travaux de H.Thorelli (1986) en la matière, le concept "fourre-tout" de la coopération.* » et dans la littérature le concept donne lieu à des interprétations et des développements différents selon les courants (courant sociologique, économistes industriels.)

Le réseau « *se caractérise par des critères variés, tels le nombre d'entreprises en interaction, la nature des inter-relations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau, etc. Il constitue une forme d'organisation qui n'est ni l'intégration au sein d'une hiérarchie propre à une entreprise, ni le libre recours au marché pour la mise en œuvre d'une activité donnée.* » (Douard et Heitz, 2003)⁴

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous intéresserons à un type précis de réseaux : les réseaux verticaux. Les relations d'échanges verticaux avec les sous-traitants permettent aux DO de faire appel à des compétences complémentaires qu'ils ne maîtrisent pas et de réduire à la fois les risques et les coûts. Dans ce contexte, la firme réseau constitue « *une organisation des relations verticales développant différents modes de coordination, pouvant eux-mêmes se décliner en dispositifs de coordination.* » (Mazaud, 2007)

Les trois entreprises à la base de notre étude appartiennent au secteur de l'ameublement et travaillent avec des réseaux de sous-traitants.

Dans ce secteur et comme le souligne l'étude du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie⁵, « *le distributeur n'est plus un simple acheteur-revendeur. Il devient un véritable donneur d'ordres qui externalise la production chez l'industriel.* ». De ce fait, même si nous utilisons également le terme de fournisseur dans notre travail, nous pouvons davantage qualifier ici les fabricants de sous-traitants.

Après avoir défini les notions de sous-traitance et de réseau, il est indispensable de s'arrêter un moment sur celle de RSE dans les achats (ou dans les relations avec les fournisseurs). Dans ce cadre, nous ferons appel à des apports théoriques ainsi qu'à deux documents de référence sur le plan européen.

³ Dumoulin R., Meschi P.X., Uhlig T., (2000), Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin 2000, p 84.

⁴ Douard J.P., Heitz M., (2003), Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions, *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 146, p 24.

⁵ « Le meuble en kit », Service des études et des statistiques industrielles (SESSI), Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2007.

1.2 La RSE dans ce contexte

Tout comme celui de RSE, la RSE dans les achats est un concept qui tout d'abord se caractérise par l'absence de consensus sur son appellation et sa définition. C'est ensuite un concept qui revêt un caractère multidimensionnel. Enfin, c'est un concept qui recevra un éclairage différent en fonction des attentes des différentes parties prenantes.

En premier lieu, notre revue de la littérature nous a permis de constater que les chercheurs utilisent des terminologies et des définitions différentes pour le même concept, mais mettent en avant le caractère multidimensionnel de la RSE dans les achats :

- **Salam (2009)** nomme l'engagement de la fonction achat dans la RSE « *Purchasing Social Responsibility* » ou **PSR**. Sa définition de la PSR s'appuie sur le concept de CSR défini par Carroll⁶ : « *purchasing activities that meet the ethical and discretionary responsibilities expected by society* » (des politiques d'achat qui tiennent compte des responsabilités éthiques et discrétionnaires⁷ que la société assigne aux entreprises).

- **Müller et Seuring (2008)** utilisent le terme de « *Sustainable Supply Management* » ou management durable de la chaîne d'approvisionnement. Ils en donnent la définition suivante : cela 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.

- **Carter et Jennings**, dans un article datant de 2004, s'intéressent à la notion de RSE dans les achats qu'ils nomment **PSR ou Purchasing Social Responsibility**. Le modèle qu'ils développent vise à répondre à deux questions de recherche : quelles sont les activités spécifiques qu'englobe cette notion d'achats responsables ? quels sont les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à adopter des politiques d'achat socialement responsables ?

Alors que les dimensions de la RSE dans les achats ont été examinées auparavant de manière séparée, l'étude de Carter et Jennings adopte une méthodologie holiste. Pour Salam (2009), leur étude représente à l'heure actuelle le travail le plus complet pour conceptualiser et vérifier les dimensions de la RSE et leur impact sur les politiques d'achat responsables.

Selon ces auteurs, la responsabilité sociale dans les achats concerne les dimensions suivantes : l'environnement, l'éthique (exemples : contrats clairs, pas de favoritisme dans la sélection des fournisseurs), la diversité (achats auprès de minorités), les droits de l'homme et la sécurité dans les usines des fournisseurs, la philanthropie (contributions et engagement dans la communauté). Dans un précédent article, Carter et Jennings (2002) évoquent les actions dans le domaine des droits de l'homme que l'on peut attendre d'une entreprise qui s'engage en matière de RSE. Cette entreprise devra veiller à ce que ses fournisseurs ne fassent pas

⁶ Carroll A.B., (1979), A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

⁷ Pour Gond et Igalens « *les responsabilités éthiques correspondent aux normes sociales implicites- non codifiées par la loi - dont le respect est requis par la société, tandis que les responsabilités discrétionnaires renvoient aux comportements des entreprises qui dépassent ces attentes, au travers de la réalisation, par exemple, d'activités philanthropiques (ex . mécénat)*», page 37 in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je, PUF, 2008.

travailler des enfants, à ce que leurs usines ne soient pas des lieux d'exploitation de la main-d'œuvre ou « sweatshops ». Elle devra également encourager ses fournisseurs à verser à leurs salariés des rémunérations supérieures au salaire minimum local.

Pour répondre à leur première question de recherche, Carter et Jennings (2004) vont réaliser une enquête sur un échantillon de 201 entreprises américaines spécialisées dans les biens de consommation manufacturés. Ce travail leur permettra de valider les cinq dimensions suivantes comme dimensions de la RSE dans les achats : *l'environnement, la diversité, les droits de l'homme, la philanthropie et la sécurité*.

Ces cinq dimensions sont également reprises dans le modèle de Carter (2005) qui vise à établir le lien entre l'intégration de critères RSE dans la fonction achat et la performance des fournisseurs. Dans cet article de recherche, Carter évoque aussi le développement des fournisseurs qui fait souvent partie de manière indirecte des politiques d'achats durables. On y retrouve des activités comme les visites d'usines, la formation des fournisseurs (pour la mise en place de nouveaux procédés de fabrication, le développement de produits plus respectueux de l'environnement). Pour cet auteur, des efforts dans ce domaine peuvent participer à l'amélioration de la performance des fournisseurs.

Nous nous intéresserons tout particulièrement au modèle qu'il développe dans la deuxième partie de notre thèse.

- **Maignan et al** (2002) dans leur article « Managing Socially-Responsible Buying : How to integrate non-economic criteria into purchasing process » définissent dans un premier temps la notion de « *Socially Responsible Buying* » (*SRB*) ou « politique d'achat socialement responsable » comme l'intégration dans les décisions d'achat de critères RSE revendiqués par les parties prenantes organisationnelles c'est-à-dire les clients, les employés, les actionnaires et les fournisseurs.

Les attentes des parties prenantes portent sur quatre thèmes principaux : *la protection des ressources naturelles, la diversité* (en termes de race, de genre et de taille), *le respect des droits de l'homme et des salariés par les fournisseurs, le respect des institutions démocratiques locales*. On retrouve ces quatre thèmes dans la majorité des articles d'actualités, les initiatives de l'industrie et les communications des parties prenantes lorsque l'on traite de la responsabilité sociale dans les achats.

Pour ces auteurs, les stratégies déployées par les entreprises face aux demandes de leurs parties prenantes sont variées ; elles sont positionnées le long d'un continuum allant des stratégies réactives aux stratégies proactives en matière de responsabilité sociale dans les achats. On trouve tout d'abord les stratégies réactives. Une entreprise qui adopte une telle démarche dans la fonction achats nie toute responsabilité envers ses parties prenantes. Au contraire, une entreprise proactive va systématiquement anticiper et chercher à répondre aux demandes de ses parties prenantes. Entre ces deux extrêmes on trouve les stratégies de compromis et les stratégies défensives. Les entreprises qui adoptent une stratégie défensive reconnaissent l'existence de revendications de la part de leurs parties prenantes mais tentent d'éviter d'y répondre. Enfin, les stratégies de compromis répondent aux demandes des parties prenantes à condition qu'elles ne portent pas atteinte aux processus organisationnels établis et à la performance financière.

Dans un deuxième temps Maignan et al donnent une liste des pratiques qui révèlent une attitude proactive dans la gestion des relations avec les fournisseurs :

- définition des objectifs en matière de responsabilité sociale dans la fonction achat et désignation dans l'organisation des membres en charge de cette RSE
- éducation et formation des fournisseurs
- audit des fournisseurs (les entreprises les plus proactives impliquent des parties prenantes dans ce processus d'audit)
- sanction des fournisseurs qui ne parviennent pas à atteindre les critères établis
- communication des réalisations aux parties prenantes (ex : certification de ces pratiques d'achat par une autorité établie comme dans le cas de la certification sociale SA 800)
- prise en compte de l'opinion, du feedback des parties prenantes sur les actions de l'entreprise en matière de RSE à l'occasion par exemple de conférences annuelles.

- **Nowaczyk** (2008), dans sa thèse consacrée à « L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement »⁸ utilise le terme « *d'achats responsables* ». Il en donne la définition suivante : « *On définit le terme "Achats responsables" par le respect des règles éthiques de négociation et de contractualisation, la prise en compte des risques environnementaux, sociaux et sociétaux inhérents à l'activité de l'entreprise et à celles de ses parties prenantes.* ». Les "Achats responsables" représentent « *l'objectif final dans l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement* ».

En deuxième lieu, nous nous sommes appuyés (au début de notre travail de recherche en 2008) sur le Livre Vert de la Commission des communautés européennes (2001), sur le rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2003) et sur le Pacte Mondial des Nations Unies (2000) pour mieux cerner la notion de sous-traitance responsable.

Le Livre Vert de la Commission des communautés européennes définit la notion de responsabilité sociale d'entreprise ou RSE⁹ et met en avant trois critères essentiels pour pouvoir parler de « pratiques socialement responsables » :

- le caractère volontaire des pratiques de responsabilité sociale et le fait que les engagements de l'entreprise vont au-delà de la loi
- le caractère durable de ces engagements
- l'exigence de transparence qui permet l'information des parties prenantes et le débat.

Nous tenons à souligner ici qu'en octobre 2011, la Commission a adopté une nouvelle stratégie et a reconnu le rôle indispensable des Etats pour promouvoir la RSE. La RSE est vue comme un outil de performance pour les entreprises et une solution à la crise.

Le programme d'action 2011/2014 de la commission européenne comporte huit objectifs et vise notamment à diffuser « les bonnes pratiques » c'est-à-dire à faire connaître les actions menées par les entreprises, à améliorer la transparence des entreprises sur le plan social ou environnemental, à rapprocher les conceptions européennes et mondiales de la RSE¹⁰.

⁸ 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, page 308.

⁹ « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* », page 7.

¹⁰ Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, principes du Global Compact, norme sur la responsabilité sociale ISO 26000, droits sociaux fondamentaux et droits de l'homme de l'OIT et des Nations Unies.

Le rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ¹¹ dresse un inventaire de ce que l'on peut attendre d'une sous-traitance responsable de la part du DO :

- coordination, suivi par le DO des initiatives en matière de sécurité au travail prises par les sous-traitants
- contribution à la formation du personnel
- aide concrète apportée par le DO aux sous-traitants dans la démarche de normalisation et de labellisation de leurs pratiques en matière de qualité, d'environnement
- reconnaissance de cette responsabilité sociale envers toute la filière de production
- pratiques d'achat qui permettent de mettre en œuvre des progrès sociaux chez les fournisseurs
- prise en compte des critères sociaux pour l'évaluation des prestations et des contrats

Le Pacte Mondial de l'ONU ou Global Compact, initiative lancée en 1999, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Il encourage les signataires à développer des pratiques plus responsables au niveau de leur chaîne d'approvisionnement.

En 2010, les Nations Unies ont édité un guide pour une démarche proactive au niveau de la chaîne d'approvisionnement et sur le site web du Global Compact ¹² à la rubrique « Supply Chain Sustainability » sont décrites les pratiques responsables d'entreprises signataires. On y retrouve les thèmes évoqués précédemment comme par exemple les audits suivis de plans d'actions correctrices, le souci de faire diffuser les pratiques RSE par les fournisseurs avec lesquels ces entreprises travaillent ou encore la formation des fournisseurs.

Dans notre travail de recherche, nous avons choisi de privilégier la dimension sociale de la RSE dans les achats.

En nous appuyant sur tous les apports ci-dessus, nous pouvons dire qu'une entreprise socialement responsable dans ses achats est une entreprise qui veille tout d'abord à ce que les droits sociaux fondamentaux soient respectés sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Cela passe par l'instauration de codes de conduite mais surtout par des audits, des contrôles pour vérifier l'application de ces codes de conduite chez les fournisseurs de premier rang mais aussi chez ceux de rang supérieur. Il est très important également pour le donneur d'ordre de rechercher la transparence en ayant recours à des tiers pour les audits et en favorisant l'information auprès des parties prenantes. Outre le fait que le DO doit promouvoir et faire respecter un certain nombre de valeurs dans le domaine social, une entreprise responsable a également pour mission de former, d'assister, de conseiller et de permettre à ses fournisseurs de renforcer leurs compétences. Enfin, l'entreprise cliente doit également prendre en compte les critères sociaux pour l'évaluation des prestations et des contrats. La démarche RSE peut alors être source de progrès.

¹¹ Segal J-P., Sobczak A., Triomphe C-E., (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

¹² <http://www.unglobalcompact.org>

D'après le Livre vert de la Commission des communautés européennes¹³, « *L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou dans les relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue* ».

L'étude des pratiques RSE dans les achats pour chacun des groupes faisant partie de notre étude nous permettra de qualifier leur niveau d'engagement et de juger du caractère proactif ou non de leur démarche.

2. Intérêt du travail de recherche

L'intérêt de notre travail de recherche se situe sur le plan théorique et sur le plan pratique.

Du point de vue théorique, on peut dire que le thème de la sous-traitance responsable est un thème relativement récent, encore peu traité par les auteurs. Pourtant les achats durables sont devenus un thème majeur dans les directions des grandes entreprises (Quairel et Ngaha, 2009). Ceci est confirmé par quelques éléments issus de notre revue de la littérature :

- Comme le font remarquer **Quairel et Auberger** (2007), « *la question de la RSE dans la gestion des relations fournisseurs par les entreprises industrielles est peu étudiée par la littérature scientifique, en dehors du cas de quelques secteurs (confection, jouets ou chaussures et vêtements de sport...) dénoncés pour les violations des droits de l'homme au travail chez leurs sous-traitants* »¹⁴.

- Pour **Müller et Seuring** (2008), l'intérêt des chercheurs et des entreprises pour le management durable de la chaîne d'approvisionnement (ou sustainable supply chain management) s'est considérablement accru ces dernières années. Leur synthèse de la littérature, portant sur 191 articles parus sur la période 1994-2007 et traitant ce thème, montre également que la recherche est dominée par les préoccupations environnementales (140 articles sur 191). Les aspects sociaux de même que l'intégration des trois dimensions sont encore rares. Sur 20 articles de recherche traitant de la dimension sociale, Carter et ses coauteurs, dont nous développerons les apports un peu plus loin, en ont réalisé 7.

Enfin, Müller et Seuring (2008) ont relevé le nombre réduit de tests empiriques, ceci s'expliquant par le caractère récent des recherches dans ce domaine. Sur 191 articles, 40 sont des articles théoriques et conceptuels, 70 des études de cas, 21 des modélisations mathématiques, 7 des revues de la littérature et seulement 53 des études basées sur des questionnaires.

¹³ Commission des communautés européennes (2001), Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, page 7.

¹⁴ 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, n°3-4, page 73.

- En revanche, les achats responsables sont devenus un « standard » pour les grandes entreprises comme le met en évidence une récente étude de l'Observatoire de la Responsabilité des Entreprises (ORSE) datant de 2010¹⁵.

En 2002, Maignan et Ralston ont étudié la manière dont les entreprises communiquaient sur leur responsabilité sociale dans leurs pages web à partir d'un échantillon de 400 firmes basées dans quatre pays : les Etats-Unis, la France, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas. Ils ont constaté que lorsque ces entreprises présentaient leurs initiatives de responsabilité sociale, elles se référaient essentiellement à trois groupes principaux : la communauté, les clients et les employés. Sur 50 pages web retenues pour chaque pays (car jugées significatives en matière de présentation de RSE), les fournisseurs sont cités par un nombre d'entreprises compris entre 1 (pour la France) et 6 (pour la Grande-Bretagne).

En 2010, l'étude de l'ORSE qui analyse pour la première fois la communication de 125 des plus grandes entreprises mondiales a montré que 95% des entreprises du panel évoquaient le sujet des achats responsables.

Dans ce contexte, en raison du nombre réduit d'études antérieures, il nous semble particulièrement intéressant d'étudier le thème de la sous-traitance responsable en privilégiant l'aspect social. D'autre part, comme nous avons pu le constater, peu d'auteurs se sont basés sur des tests empiriques ou lorsqu'ils l'ont fait, ils se sont appuyés le plus souvent sur des enquêtes réalisées auprès de responsables des achats à l'image de Carter et Jennings (2004) ou de Salam (2009). Le point de vue des fournisseurs manque dans le cadre de ces études alors qu'il nous apparaît fondamental. C'est pourquoi dans la deuxième partie de notre travail de recherche, une enquête par questionnaire sera réalisée auprès des fournisseurs de trois enseignes dans le domaine de l'ameublement.

Du point de vue pratique, notre travail de recherche se fixe également pour objectif d'aider les entreprises dans la réflexion qu'elles mènent sur leurs relations avec leurs fournisseurs.

L'enquête par sondage renseignera notamment les DO sur la perception que les fournisseurs ont de la relation de sous-traitance, des motivations qui guident la démarche RSE ou encore sur les changements apportés par cette démarche.

3 . Problématique générale de la recherche

Notre travail de recherche s'intéressera à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Ce domaine de recherche soulève un certain nombre de questions :

- Quels sont les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à intégrer dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement les critères RSE ou quels sont les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables ?
- Une entreprise met-elle en œuvre la même stratégie en matière de RSE avec tous ses fournisseurs ?

¹⁵ 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

- Comment peut-on expliquer les différences entre entreprises en termes de politiques d'achats durables ?
- Le niveau de RSE dans les achats exerce t-il une influence sur la performance du fournisseur et au final sur les coûts du DO ?
- Qui supporte la charge de la politique de RSE ? le fournisseur ? le DO ? les deux ?

Afin de répondre à ces questions, nous structurerons notre travail de recherche autour de trois objectifs : un objectif descriptif, un objectif explicatif et un objectif prescriptif.

En premier lieu notre travail de recherche poursuit un **objectif descriptif** :

Comme nous venons de le voir précédemment, la question de la RSE dans les relations de sous-traitance est peu étudiée. Par conséquent, ainsi que le précisent Gavard-Perret et al (2008), reprenant Charreire et Durieux (1999)¹⁶, « dans une situation empirique qui a été peu étudiée et pour laquelle il n'existe pas de modèle établi, le chercheur se tournera probablement vers une approche exploratoire qui peut être de l'exploration théorique, empirique ou encore hybride. »¹⁷

Notre travail de recherche a donc pour premier objectif d'étudier comment les entreprises s'engagent dans des politiques d'achats durables, quelles sont les pratiques existantes en matière de RSE dans les relations avec les fournisseurs. Pour ce faire, nous nous intéresserons à un secteur en particulier, celui de l'ameublement, et aux démarches RSE de trois enseignes.

En deuxième lieu, notre travail de recherche vise un **objectif explicatif** :

Nous chercherons ici à répondre à deux questions :

- Quels sont les facteurs pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats responsables ?
- Existe t-il un lien direct entre le niveau de RSE dans les achats et la performance de l'entreprise ?

Notre travail de recherche nous conduira à l'élaboration d'un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente. Ce modèle sera ensuite testé grâce à une étude quantitative. Il nous permettra de répondre à notre problématique c'est-à-dire à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Enfin en troisième lieu notre recherche a un **objectif prescriptif** :

Nous cherchons également à travers notre travail à apporter une contribution managériale. En effet des propositions seront faites aux entreprises quant à la mise en œuvre d'une démarche RSE dans les relations avec leurs fournisseurs.

¹⁶ Charreire S., Durieux F., (1999), *Explorer et tester*, in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod.

¹⁷ Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, page 55.

4. Démarche retenue

On distingue habituellement deux types de démarches : la démarche inductive, la démarche déductive.

D'après Evrard et al (1998) dans la démarche inductive « *on part d'observations limitées, et à partir de ces observations, on inférera des hypothèses et des théories. Il s'agit d'une démarche qui est donc courante lorsque l'on est dans une étude ou une phase exploratoire. L'approche inductive constitue d'ailleurs souvent une phase initiale pour aider à formaliser des hypothèses dans le cadre d'un processus qui sera ensuite déductif.* »¹⁸

Comme nous l'avons précisé précédemment, la question de la sous-traitance responsable a été peu étudiée jusqu'à présent (les travaux de recherche sont encore plus rares au niveau de la dimension sociale). Il nous paraît donc indispensable de parvenir à une meilleure compréhension du phénomène. C'est pourquoi nous mettrons en œuvre une démarche inductive pour explorer ce domaine de recherche.

Toujours pour Evrard et al (1998), la démarche déductive que l'on appelle aussi démarche hypothético-déductive « *consiste, à partir des connaissances acquises, théories, concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits.* »¹⁹

Dans le cadre de notre processus de recherche nous serons amenés, à partir des connaissances acquises, à émettre des hypothèses qui seront ensuite validées ou non grâce à une étude quantitative.

Nous ferons donc appel dans un premier temps à une démarche inductive, puis dans un deuxième temps à une démarche déductive. Nous chercherons également à réaliser des allers-retours entre la théorie et le terrain pour parvenir à la construction d'un modèle que nous testerons par la suite.

La première étape de notre travail aura un objectif exploratoire et descriptif. Elle consistera en une étude documentaire suivie d'une enquête qualitative. Ces deux outils nous permettront notamment de nous familiariser avec l'objet de notre recherche « La RSE dans les relations de sous-traitance », d'explorer les comportements, les motivations à la base de la démarche RSE des entreprises, de comprendre les relations DO/sous-traitants.

Nous serons donc amenés à collecter des données dites primaires par l'intermédiaire d'entretiens et des données dites secondaires (documents d'entreprises, articles de presse, études). Le fait de trianguler les données au niveau d'un type de source (exemple : plusieurs types de données secondaires) mais également au niveau des sources d'informations (documents d'entreprises, études, articles de presse, entretiens) « *permet d'améliorer la validité externe d'une recherche qualitative.* » comme l'indiquent Gavard-Perret et al (2008).²⁰ Pour Roy (2009), faire appel à plusieurs méthodes et sources de données permet au chercheur de réduire l'influence de ses biais personnels.

Cette première étape nous permettra de préparer le questionnaire fournisseur qui servira à notre étude quantitative et qui représentera la deuxième étape de notre travail de recherche.

¹⁸ Evrard Y., Pras B., Roux E., (1998), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Connaître et pratiquer la gestion, Nathan, page 57.

¹⁹ Evrard Y., Pras B., Roux E., (1998) op. cit., pages 57 et 58.

²⁰ Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, page 274.

Le but de cette enquête par questionnaire, outre celui de recueillir le point de vue des fournisseurs des DO concernés par notre étude, sera descriptif et devra également confirmer notre modèle.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les études empiriques mentionnées (Carter et Jennings, 2004 ; Salam, 2009) se sont appuyées sur des enquêtes réalisées auprès de responsables des achats. Or le point de vue des fournisseurs nous semble manquer dans le cadre de ces études alors qu'il est vraiment primordial. Ces deux types d'études quantitatives et qualitatives se compléteront et permettront d'accroître la validité et la fiabilité de cette recherche.

5. Canevas de la recherche

Notre thèse sera divisée en trois parties.

- *Dans une première partie*, et afin de répondre à notre problématique, c'est-à-dire à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE, nous mobiliserons tout d'abord le cadre conceptuel de la RSE.

Nous partons en effet de l'hypothèse que selon le choix théorique qui est fait, l'interprétation de la RSE dans le cadre de la sous-traitance n'est pas la même. Comme nous le verrons plus loin toutes les approches ne permettent pas la cohérence entre les deux types d'objectifs cités précédemment.

Ces apports théoriques qui seront développés dans un premier chapitre sont donc indispensables dans le cadre de notre travail notamment pour comprendre les motivations des entreprises à la base de leur démarche de responsabilité sociale.

Notre opinion, qui s'est forgée à partir des analyses théoriques préalables et d'une étude de cas portant sur une enseigne de la distribution de meubles,²¹ devra être confrontée dans un deuxième temps à la réalité du terrain. Pour ce faire, et après une étude documentaire, une étude qualitative sera réalisée auprès de trois enseignes du même secteur. Ceci constituera notre deuxième chapitre.

- *Dans une deuxième partie*, et en prenant appui sur les résultats de notre étude qualitative, nous ferons un retour sur la théorie et nous nous poserons la question suivante : existe-t-il un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente ?

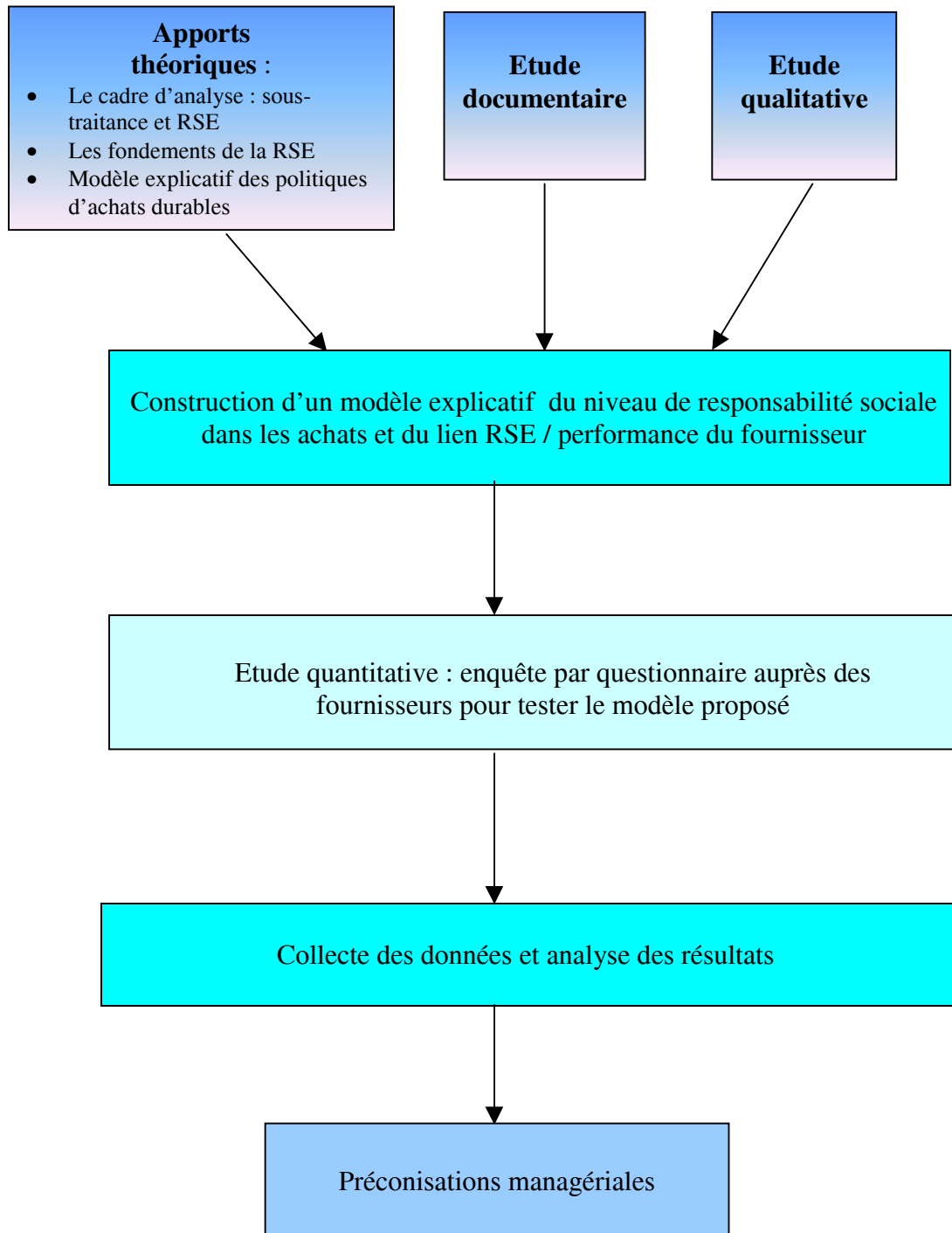
Ce modèle, s'il existe, pourra nous permettre de répondre à notre problématique à savoir la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Dans un troisième chapitre, nous réaliserons une synthèse des différentes approches en termes de facteurs explicatifs des politiques d'achats durables. Puis nous chercherons s'il existe dans la littérature un modèle explicatif des politiques d'achats et du lien RSE/performance de l'entreprise. Enfin, nous proposerons un modèle explicatif ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses.

²¹ *La RSE dans les relations de sous-traitance : le cas Ikea*, Mémoire de recherche en Sciences de Gestion, Nancy-Metz, Juin 2007.

Dans un quatrième chapitre nous testerons le modèle proposé grâce à une étude quantitative. Pour ce faire, nous nous appuierons sur une enquête par questionnaire réalisée auprès des fournisseurs des enseignes concernées. A l'issue de ce travail un certain nombre de propositions seront faites aux managers de ces enseignes.

La démarche générale de notre recherche est résumée par le schéma qui suit :



PREMIERE PARTIE : La question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE : approche théorique et étude exploratoire

Sommaire de la première partie

Introduction de la première partie.....25

Chapitre 1: Regards théoriques sur la RSE..... 26

1. Les approches contractuelles de la RSE..... 26

1.1 Le Shareholder Model..... 27

1.2 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources..... 28

2. Le Stakeholder Model ou Théorie des Parties prenantes 31

3. L'approche néo-institutionnelle37

4. L'approche conventionnaliste41

5. L'approche régulationniste.....47

Chapitre 2 : Les déterminants, les dispositifs, les changements apportés par une démarche RSE dans les relations de sous-traitance: une étude qualitative auprès de trois enseignes dans le secteur de l'ameublement.....53

1. L'étude qualitative : une première voie d'accès au terrain..... 53

1.1 Objectifs de l'étude qualitative.....53

1.2 Méthodologie de l'étude qualitative..... 54

2. Les résultats de l'étude qualitative..... 74

2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches..... 74

2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées..... 90

2.3 Sous-traitance et RSE 109

2.4 La mise en œuvre de la démarche RSE chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE.....133

Introduction de la première partie

La finalité de notre travail de recherche est de répondre à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE. Cette problématique renvoie à un questionnement théorique : comment est appréhendée la notion de RSE par les différentes approches que nous allons passer en revue ?

Cet éclairage est indispensable pour notre travail de recherche pour deux raisons. Premièrement, nous partons de l'hypothèse que le choix théorique qui est fait a une incidence sur la nature de la relation RSE/sous-traitance. Deuxièmement, ces approches vont nous permettre de comprendre les relations de sous-traitance que les DO entretiennent avec leurs fournisseurs, les déterminants de l'adoption des politiques de RSE par les entreprises ainsi que les pratiques RSE dans les achats.

Le premier chapitre de notre travail de recherche consistera donc en une revue de la littérature qui nous permettra de clarifier la manière dont les différentes approches conçoivent la RSE et par là même le rôle de l'entreprise vis-à-vis de la société.

Dans un deuxième chapitre, nous présenterons l'étude qualitative réalisée auprès de trois enseignes dans le secteur de l'ameublement ainsi que ces principaux résultats. Cette étude nous permettra entre autres de comprendre dans quelle approche se situent les entreprises étudiées.

Chapitre 1 : Regards théoriques sur la RSE

Depuis 1953, date de la parution de l'ouvrage de Howard R. Bowen intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », la Responsabilité Sociale de L'Entreprise ou RSE ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs. Elle est au centre de la problématique du rôle de l'entreprise dans la société d'aujourd'hui.

Pasquero (2005) donne la définition suivante de la RSE : la Responsabilité Sociale de l'entreprise est « *l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné* »

Afin d'avoir une vision plus claire des fondements théoriques sur lesquels s'appuyer par rapport à notre problématique, nous avons choisi d'effectuer en tout premier une sélection des principales lectures théoriques ou approches de la RSE et de nous poser pour chacune d'entre elle les questions suivantes :

- Quelles sont les hypothèses sur lesquelles reposent ces approches ?
- Quelle est la vision de l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs de la RSE ?
- Comment les parties prenantes, et plus particulièrement les sous-traitants, sont-ils pris en compte par l'entreprise ?
- Quel est l'apport de chaque approche quant à la question de la cohérence entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de la RSE ?
- Quelles sont éventuellement les limites de ces approches ?

Nous présenterons successivement les approches contractuelles de la RSE, la théorie des parties prenantes, l'approche néo-institutionnelle, l'approche conventionnaliste et l'approche régulationniste. Au final, nous proposerons en Annexe 16 un tableau de synthèse de ces différentes approches. Celui-ci reviendra sur la capacité de chaque approche à permettre la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

1. Les approches contractuelles de la RSE

Pour ces approches, l'entreprise est assimilée à un nœud de contrats qui l'associe avec diverses parties prenantes ayant chacune leurs propres objectifs. Elle est vue comme une unité prise dans des rapports sociaux qui règlent ses relations avec les autres unités dont dépend son existence (clients, fournisseurs, financiers...).

Selon certains auteurs, les rapports sociaux sont alors réduits à de simples rapports contractuels de marchandage. Pour J.C. Dupuis (2006) l'entreprise se définit comme « *un système de relations contractuelles qui visent à gérer les conflits potentiels entre agents et*

canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous (c'est-à-dire de façon à assurer l'obtention d'un optimum)»²²

Ces approches contractuelles trouvent leur source dans la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et la théorie des droits de propriété (Alchian et Demetz, 1972). Elles reposent sur l'hypothèse de l'individualisme méthodologique (l'opportunisme, la rationalité, l'autonomie des acteurs et la perfection de l'information sont postulés ; l'individu constitue la base de la société et cette dernière est la somme des entités individuelles).

Nous développerons successivement ici le Shareholder Model et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

1.1 Le Shareholder Model

Pour les tenants de la théorie néo-classique de la firme, cette dernière ne se voit confier que deux types de responsabilités : légales et économiques (maximisation du profit pour les actionnaires, création d'emplois et contribution en termes d'impôts). Le Shareholder Model centré sur l'actionnaire se focalise sur les résultats à court terme.

Pour Friedman (1962, 1970), l'idée d'une responsabilité sociétale ²³ de l'entreprise autre que celle de faire le plus d'argent possible pour les actionnaires est fondamentalement subversive dans une société libre. Dans une telle société, la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans tromperie et fraude. « *There is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud* ». L'argumentation de Friedman s'inscrit dans la perspective d'une relation d'agence qui lie un manager à ses actionnaires, le manager étant l'agent et les actionnaires représentant le principal (Gond et Igalens, 2008).

Comme le soulignent Quairel et Auberger (2007), une entreprise qui adopte une attitude « friedmanienne » est indifférente ou hostile à la RSE, seule compte la création de valeur pour les actionnaires.

Dans ce cadre, l'objectif assigné aux managers est d'améliorer la rentabilité pour les actionnaires, propriétaires de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976). Ils ne doivent rendre des comptes qu'aux actionnaires. Comme le souligne Friedman, la gestion du bien public elle est du ressort de l'Etat.

²² Dupuis J.C., (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon, page 9.

²³ L'adjectif « sociétal » fait référence à ce qui relève de la société au sens large. C'est dans ce sens également que l'on entend le concept de RSE qui prend en compte les dimensions non seulement économiques et financières mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques.

En ce qui concerne les autres apporteurs de ressources, comme les sous-traitants qui sont au centre de notre problématique, ils sont rémunérés à leur coût d'opportunité, coût qui correspond au prix fixé par des marchés supposés concurrentiels (Baret, 2007).

On voit donc bien que pour que les objectifs sociétaux soient pris en compte dans les décisions des entreprises, il faut que soit démontrée une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) cela explique « le foisonnement des études empiriques cherchant à montrer le lien entre performance financière et performance sociétale ».

Comme le mettent en évidence Gond et Igalens (2008), pour Friedman qui définit de manière restrictive la performance sociétale, tout investissement dans ce domaine augmente les coûts et influence négativement la performance financière. Les entreprises ne peuvent donc pas investir simultanément dans la performance sociétale et la performance financière.

Ce modèle qui met l'entreprise au service exclusif de l'actionnaire et récuse toute idée de responsabilité sociale ne nous permet pas de répondre à notre problématique. Comme nous l'avons vu au cours de nos entretiens avec les responsables des trois enseignes qui font partie de notre étude, les managers sont attentifs à d'autres acteurs qui sont également concernés par les activités de leur entreprise. Cependant on ne peut pas ignorer le fait que, malgré la crise financière de 2008 et celle actuellement de la dette, c'est toujours le modèle financier qui domine et qui détermine les normes de rentabilité de l'ensemble des capitaux. Les exigences de la finance pèsent donc sur les relations que l'entreprise entretient avec les autres parties prenantes et notamment les fournisseurs.

1.2 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

La responsabilité sociale de l'entreprise peut être lue également à travers la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Selon cette théorie, l'entreprise est tributaire de son environnement et sa survie dépend de sa capacité à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour l'activité de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978). Parmi ces apporteurs de ressources figurent notamment les apporteurs de capitaux, les clients, les salariés ou les fournisseurs. La relation d'agence est ici élargie à l'ensemble des parties prenantes (Hill et Jones, 1992).

Il faut donc que l'entreprise identifie les acteurs qui sont vitaux pour elle et réponde à leurs attentes. C'est notamment le cas des sous-traitants, acteurs de premier rang pour l'entreprise et que nous privilégions dans le cadre de notre travail. En obtenant le soutien de ces derniers, l'entreprise réduit sa dépendance à l'égard des ressources extérieures.

Comme le souligne Capron et Quairel (2007), cette théorie « inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources ».²⁴ De nombreux auteurs mobilisent la théorie de la dépendance à l'égard des ressources pour expliquer la prise en compte des

²⁴ Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, page 34.

attentes des parties prenantes dans les décisions stratégiques des entreprises (Quairel et Auberger, 2007).

Dans ce cadre, l'adoption d'une politique de RSE peut permettre d'accroître la performance à long terme chez l'entreprise DO ainsi que chez ses sous-traitants et le développement de la confiance. En effet les pratiques socialement responsables du donneur d'ordre comme par exemple la transparence, l'aide concrète apportée aux sous-traitants au niveau des investissements, de la formation du personnel permettent un mécanisme d'apprentissage par l'échange générateur de gains de productivité. Le développement d'un langage commun, l'adoption de normes, de codes de conduite par exemple créent un climat de confiance et diminuent l'incertitude pour la firme donneur d'ordre mais aussi pour ses sous-traitants. Ainsi les entreprises partenaires réduisent leur dépendance à l'égard des ressources.

Il faut cependant préciser ici, que les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent des types de pilotage des relations avec les fournisseurs et que ces derniers sont fonction de l'importance que les dirigeants du DO accordent aux fournisseurs. Les fournisseurs jugés stratégiques, qui ne sont pas facilement remplaçables et qui disposent d'une compétence certaine se trouveront dans un rapport de force favorable par rapport à l'entreprise cliente. Le partenariat donneur d'ordre/sous-traitant visera également à promouvoir la RSE chez le sous-traitant (Quairel 2006 et 2007 ; Quairel et Auberger, 2007).

Au contraire pour des fournisseurs de produits banalisés, pour lesquels la pression sur les prix est particulièrement forte, « *les exigences sociales ou environnementales sont contradictoires avec les objectifs purement économiques de la fourniture* »²⁵. Ainsi que le soulignent Quairel et Auberger (2004), les fournisseurs eux aussi, et plus particulièrement les PME, sont dépendants des apporteurs de ressources et notamment des clients de grande taille. La prise en compte de leurs attentes apparaît alors comme une condition nécessaire pour permettre la pérennité de l'entreprise. Comme nous le verrons dans notre deuxième partie, selon la force des pressions exercées par les grandes entreprises clientes pour l'adoption de stratégies RSE mais aussi selon le type de la relation fournisseur, les réponses des fournisseurs en matière de RSE seront différentes.

Les grandes entreprises clientes doivent aussi prendre en compte les demandes des consommateurs autre groupe fournisseur de ressources critiques. L'adoption d'une politique RSE par le DO vise également à sécuriser sa chaîne d'approvisionnement, à éviter les risques de réputation qui pourraient entraîner par exemple un boycott de ses produits par les consommateurs

Pour cette approche, le rôle des managers consiste alors à reconnaître et à identifier ces groupes fournisseurs de ressources dont dépend l'entreprise, à ajuster les actions de l'entreprise à leur demande, à gérer les demandes souvent contradictoires de ces groupes différents. Pfeffer et Salancik (1978) évoquent la nécessité de « manipuler » éventuellement par des rituels et des symboles les groupes qui constituent des contraintes. Nous retrouvons ici le concept de légitimité qui est le concept central de l'approche néo-institutionnelle.

L'adoption de normes, de codes de conduite par exemple crée un climat de confiance et diminue l'incertitude pour la firme DO mais aussi pour ses sous-traitants. Le reporting constitue quant à lui un moyen de dialoguer avec les parties prenantes les plus puissantes c'est-à-dire celles qui exercent de fortes pressions sur l'entreprise.

²⁵ 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, n°3-4, page 87.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources nous apporte un éclairage particulier dans le cadre de notre travail de recherche à plusieurs titres :

- Elle permet d'expliquer la prise en compte des attentes des parties prenantes dans les décisions stratégiques des entreprises et d'identifier les apporteurs de ressources qui leur apparaissent comme déterminants. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la dépendance à l'égard des ressources apparaît (et ceci encore plus que pour les grandes entreprises) comme un levier de la RSE pour les PME. Pour Quairel et Auberger (2004), les PME sont dépendantes à l'égard des apporteurs de ressources et notamment les banques et les clients de grande taille.

La théorie des ressources nous permet donc de mieux comprendre les comportements, en matière de RSE, des PME qui composent majoritairement les fournisseurs de nos trois enseignes étudiées.

- Cette théorie a servi de base à Frooman (1999) pour l'élaboration d'un modèle que l'on retrouve dans tous les développements sur la théorie des parties prenantes. Il montre les relations possibles, sur la base de la dépendance ou de l'indépendance, entre l'entreprise et ses parties prenantes. L'influence d'un acteur en tant que fournisseur de ressources conditionne de manière considérable la relation entre les acteurs.

Frooman identifie quatre cas différents (forte interdépendance/faible interdépendance entre le stakeholder et l'entreprise ; dépendance du stakeholder/dépendance de l'entreprise) et quatre stratégies possibles (la stratégie du compromis direct/indirect ; la contrainte directe/indirecte). Dans le type de relation qui nous intéresse, les relations DO/sous-traitants, le modèle de Frooman nous éclaire sur les choix d'action des parties prenantes et donc les décisions des managers.

Pour prendre un exemple, en rapport avec notre thème de recherche, si le fournisseur est stratégique pour le DO du fait de ses compétences techniques et si la part du chiffre d'affaires réalisée pour le DO est importante alors on peut parler de forte interdépendance entre les deux parties. Pour Frooman, la stratégie mise en œuvre ici sera celle du compromis direct. Les deux acteurs vont négocier et trouver une solution mutuellement acceptable. Au contraire si seul le fournisseur est en situation de dépendance alors ce dernier choisira la stratégie du compromis indirect pour essayer d'influencer le donneur d'ordre.

En prenant appui sur la théorie des jeux, et à partir d'un exemple concret,²⁶ Frooman montre également que dans le cas du compromis direct les coûts occasionnés par des changements dans les comportements seront partagés par les deux parties.

L'apport de Frooman nous incite donc à réfléchir sur la prise en charge des coûts liés à l'adoption d'une démarche RSE par les DO et comme nous venons de le voir sur les stratégies qui en découlent.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources nous aide donc à comprendre les décisions des managers vis-à-vis des apporteurs de ressources et plus particulièrement les fournisseurs.

- Comme nous l'avons vu précédemment, pour cette théorie la prise en compte des attentes de certaines parties prenantes s'inscrit dans le cadre des finalités économiques traditionnelles de l'entreprise (ex : intégration des exigences du donneur d'ordre par les fournisseurs pour

²⁶ Starkist et l'industrie de la pêche du thon.

assurer leur pérennité ; adoption d'une démarche RSE par les grandes entreprises pour éviter les risques de réputation). Les entreprises s'engagent dans la RSE lorsqu'elles y sont contraintes par les apporteurs de ressources.

Cette théorie peut donc apporter une réponse à notre problématique, à savoir la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Les limites de cette théorie :

- Pour les tenants de la théorie économique néo-classique, la multiplication des acteurs (autres que les actionnaires) entraîne une augmentation des coûts d'agence puisque les dirigeants sont en relation avec plusieurs acteurs et qu'ils doivent gérer la diversité de leurs attentes. Cette multiplication des acteurs accroît la dispersion des objectifs chez les dirigeants et les détournent de leur objectif principal : la maximisation de la valeur actionnariale. Or, pour les partisans du modèle actionnarial, c'est cette maximisation qui entraîne celle du bien être collectif (Mercier, 2001).

- L'entreprise ne s'adresse qu'aux parties prenantes qui lui apportent des ressources indispensables à sa survie. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources offre donc une représentation réductrice de la responsabilité sociale de l'entreprise.

2. Le Stakeholder Model ou Théorie des Parties Prenantes (TPP)

Cette théorie est omniprésente en matière de responsabilité sociale (Capron, Quairel, 2004). Elle est le fondement du discours des entreprises, des consultants et des parties prenantes et à l'origine de la création d'un nombre important d'instruments de gestion.

Cette théorie repose sur une vision contractualiste de la firme mais remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'entreprise se trouve au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires, des parties prenantes (ou stakeholders) qui ne sont pas seulement les actionnaires mais des acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise. Ces parties prenantes ont des exigences à l'égard de l'entreprise et la prospérité de cette dernière dépend de sa capacité à répondre à ces attentes. Pour la TPP, « *au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires* » (Mercier, 2001) ²⁷

Ce sont les travaux de Freeman (1984) suivis de ceux de Carroll (1989) qui ont fait de cette théorie l'un des fondements de la RSE.

Les raisons qui font que l'on va intégrer les attentes des parties dans les décisions de l'entreprise et la manière dont on va le faire renvoient à deux visions de la RSE (Capron et

²⁷ Mercier S., (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université de Laval, Quebec, page 1.

Quairel-Lanoizelée, 2007) : une vision « orientée business » ou utilitariste et une vision « orientée éthique » ou normative. Donaldson et Preston (1995) évoquent quant à eux les utilisations de la théorie des parties prenantes et en recensent trois : descriptive, instrumentale et normative.

- *La vision « orientée business » de la RSE*

Dans cette vision de la RSE, il est possible de relever deux approches : une approche descriptive et une approche instrumentale. Toutes deux reposent sur une vision contractualiste de la relation entreprise- parties prenantes (Capron, 2003).

L'approche descriptive cherche à décrire et expliquer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Elle tend à expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques des entreprises en matière de RSE. Elle permet de répondre aux questions suivantes : Comment fonctionnent les processus de management ? Comment sont pris en compte les intérêts des parties prenantes ? (Mercier, 2001)

L'approche instrumentale s'intéresse à l'analyse des résultats provenant des comportements adoptés par les dirigeants pour répondre aux attentes des parties prenantes. Elle a pour objectif de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les diriger de façon stratégique (Freeman, 1984).

La théorie des parties prenantes est donc ici au service de la stratégie (Mercier, 2001), ce qui est visé c'est l'efficacité²⁸ (Mercier, 2006). La RSE est conçue comme un outil (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cette vision managériale est à l'origine de la théorie de Freeman et se retrouve dans les deux approches (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Pour l'approche instrumentale, les parties prenantes sont considérées comme des facteurs permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ; le management des parties prenantes peut donc être une stratégie pour maximiser le profit (Mercier, 2001). Pour cet auteur, « *La prise en compte des parties prenantes s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique, cela n'implique pas de la part de l'entreprise une reconnaissance de ses responsabilités sociales (on peut parler d'approche amoral)* »²⁹

Dans cette optique, toutes les parties prenantes ne sont pas égales. Les managers vont tenir compte des parties prenantes en examinant les menaces ou les bénéfices potentiels (quant à la poursuite des objectifs de l'entreprise) générés par les différentes parties prenantes. Ceci explique pourquoi les typologies de parties prenantes sont très présentes dans les approches instrumentales de la RSE. Ces typologies peuvent nous permettre de comprendre l'orientation des priorités des dirigeants vers certaines parties prenantes.

Les typologies les plus citées dans la littérature sont les suivantes :

²⁸ La notion d'efficacité (efficiency) ne doit pas être confondue avec celle d'efficacités (effectiveness).

L'efficacités est la capacité à atteindre les objectifs fixés (en matière de coûts, de qualité, de délais par exemple).

L'efficacité mesure un résultat au regard des moyens mis en œuvre.

²⁹ Mercier S., (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université de Laval, Québec , page 7

- Les parties prenantes primaires ou secondaires (Carroll, 1989 ; Clarkson, 1995). Les parties prenantes primaires ont un contrat explicite avec la firme, elles participent au processus économique (clients, actionnaires, fournisseurs, employés). Les parties prenantes secondaires ont un contrat implicite ou moral avec la firme (exemples : les gouvernements, les ONG, les médias)

Dans ce cadre, on voit bien que les sous-traitants qui sont au cœur de notre problème de recherche font partie des acteurs de premier rang pour l'entreprise ; ils participent directement au processus économique et un contrat formel les lie à l'entreprise.

- Les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) ou externes (exemples : concurrents, consommateurs, groupes de pression) (Carroll et Näsi, 1997).

- Pour Mitchell, Agle et Wood (1997), les parties prenantes sont hiérarchisées en fonction de trois critères : le pouvoir (capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme), la légitimité (reconnaissance et acceptation sociale d'un groupe) et l'urgence (il s'agit ici du caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent faire valoir par rapport à l'entreprise). Les parties prenantes incontournables sont alors celles qui sont puissantes, légitimes et urgentes.

L'approche instrumentale de la RSE s'inscrit donc dans la perspective de la théorie de l'agence³⁰ et dans celle de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Si l'on se réfère à la théorie de l'agence³¹, l'adoption d'une politique RSE permet une diminution des coûts d'agence en raison de l'instauration de la confiance (qui réduit les comportements opportunistes) entre DO et sous-traitants.

L'approche instrumentale de la RSE s'inscrit également dans la perspective de la dépendance à l'égard des ressources. Les entreprises qui contractent sur la base de la coopération avec leurs parties prenantes instaurent une relation de confiance mutuelle à l'origine d'un avantage compétitif sur les firmes qui ne l'établissent pas (Jones, 1995). Comme le soulignent Attarça et Jacquot (2005), c'est cette notion de confiance qui peut permettre la résolution du paradoxe rentabilité / responsabilité sociale en contribuant par exemple à la construction d'un avantage concurrentiel de différenciation.

Cette approche peut donc nous apporter des éléments de réponse dans le cadre de notre problématique.

³⁰ Pour Mercier (2001), elle peut s'analyser comme étant un élargissement de la théorie de l'agence, les dirigeants devenant dans cette dernière les agents de toutes les parties prenantes .

³¹ Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle* ». Le principal est alors celui qui confie en partie ou en totalité la gestion de ses intérêts à un tiers appelé agent.

La théorie de l'agence considère l'entreprise comme un ensemble spécifique de contrats qui concernent différentes catégories d'agents ou stakeholders : les salariés, les dirigeants, les apporteurs de capitaux, les clients et fournisseurs et la puissance publique. L'entreprise est donc un noeud de contrats.

Toute relation d'agence génère des coûts ou coûts d'agence. Ce sont les coûts nécessaires pour maintenir les contrats dans l'organisation. Ils sont supportés par les deux parties, le principal et l'agent. Ces coûts sont composés des coûts de surveillance, des coûts d'obligation, et des coûts d'opportunité ou perte résiduelle (Jensen et Meckling, 1976). Les coûts de surveillance (liés à la gestion de l'information, à la surveillance..), pour limiter les comportements opportunistes de l'agent, concernent le principal. Les coûts d'obligation (rédaction de rapports, publications de comptes...) sont supportés par l'agent pour mettre le principal en confiance, le rassurer sur la prise en compte de ses intérêts. Enfin, la perte résiduelle est constituée par le gain réalisé par chacun des intéressés s'ils n'avaient pas négocié ensemble.

Cette branche de la TPP est à l'origine de l'instrumentation de la RSE : adoption de codes de conduite, de normes, reporting... Ces outils permettent de manager les parties prenantes. Si l'on prend l'exemple du reporting, cet outil a notamment pour mission de dialoguer avec les parties prenantes les plus puissantes. La place occupée par telle ou telle partie prenante dans ce reporting montre l'importance que l'entreprise accorde à cette dernière.

De même les outils de mesure de la performance comme la Global Reporting Initiative (GRI) qui est un standard de reporting, le Balanced Scorecard (BSC) ou tableau de bord prospectif ou le Triple Bottom Line Reporting se fondent sur le modèle Stakeholder.

- *La vision « orientée éthique » de la RSE*

Comme le souligne Mercier (2001), elle vise à répondre à la question suivante : « pourquoi faut-il prendre en compte les intérêts des parties prenantes ? ».

C'est la vision normative de la RSE, la « RSE comme un idéal » (Pasquero, 2005). L'évolution des travaux de Freeman va être à l'origine de cette approche normative, celui-ci cherchant des fondements normatifs à la TPP (Mercier, 2001).

Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), « *cette approche conduit à reconsidérer la nature de la firme* ». ³² Cette approche se centre sur l'entreprise alors que l'approche instrumentale se concentre sur le rôle des dirigeants. Pour la branche normative de la TPP, l'entreprise est une institution dont les buts sociaux sont plus larges que la seule maximisation du profit. L'entreprise est redevable envers la société ; elle doit participer à son bien-être. Les droits des parties prenantes sont donc légitimes.

Pour cette approche, chaque partie prenante mérite la même considération, doit être traitée de manière équitable. « *Dans sa quête de réconciliation des logiques éthique et économique, la TPP normative considère que l'objectif de survie de la firme implique d'équilibrer les intérêts conflictuels des parties prenantes* » (Mercier, 2001) ³³.

Ce point est largement critiqué sur le plan opérationnel, ce qui conduit Freeman (1994) à reconnaître que l'idée d'équilibrer les intérêts des parties prenantes est difficile à appliquer et reste surtout symbolique. Pour Gibson (2000), les dirigeants donneront plutôt la priorité aux parties prenantes qu'ils apprécient ou celles avec lesquelles ils ont des relations suivies.

La controverse porte également sur la reconnaissance des obligations envers les parties prenantes. En terme de management, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes nécessite d'intégrer les parties prenantes dans les systèmes de décision organisationnels (Evan et Freeman, 1993). Pour d'autres auteurs comme Gibson (2000) par exemple, la reconnaissance des obligations de l'entreprise envers les parties prenantes n'implique pas un droit à la gouvernance pour ces dernières.

L'approche instrumentale et l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes s'appliquent donc à notre problématique comme nous allons l'expliquer ci-dessous.

³² Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, page 38

³³ Mercier S., (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université de Laval, Québec, page 10

La théorie des parties prenantes (dans sa vision instrumentale et descriptive) nous fournit les apports suivants :

- Elle offre une vision élargie de l'environnement de l'entreprise nous amenant à réfléchir dans le cadre de notre problématique à toutes les parties prenantes de l'organisation

- La TPP montre que les entreprises qui tiennent compte de leurs parties prenantes poursuivent un objectif de maximisation des bénéfices économiques et sociaux à long terme et ne sont pas uniquement préoccupées par la création de profit à court terme. Ces entreprises adoptent donc une vision à long terme.

L'établissement de liens favorables avec les parties prenantes contribue fortement à garantir la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme (Gond et Mercier, 2005).

- Cette théorie permet de comprendre les pratiques des entreprises et les mécanismes de management des parties prenantes (codes de conduite, publication de rapports RSE...).

A travers la lecture des rapports de développement durable par exemple, il est possible de voir quelles sont les parties prenantes les plus importantes, les plus influentes pour les entreprises. Nous nous intéresserons tout particulièrement dans le cadre de notre travail de recherche à la place occupée par les fournisseurs. Font-ils partie des groupes marginaux ou au contraire des groupes principaux de parties prenantes ?

Les limites de cette approche :

- Les approches stakeholders centrées sur une approche relationnelle ne peuvent expliquer que les comportements réactifs. Or comme le soulignent Aggeri et Acquier (2005), l'examen des pratiques des entreprises montre que l'on ne peut pas réduire l'action des entreprises à une stratégie adaptative qui consiste à répondre aux attentes des parties prenantes (« responsiveness »)

Elles ne permettent donc pas d'expliquer les démarches proactives de certaines entreprises.

- Une des limites de la théorie des parties prenantes réside dans le fait qu'à l'intérieur d'une même catégorie de parties prenantes les attentes et les rapports de force peuvent être différents. Si l'on prend l'exemple des fournisseurs, qui sont au cœur de notre travail de recherche, tous n'ont pas un poids identique en termes de savoir-faire, d'innovation, de chiffre d'affaires, pour le donneur d'ordre. Comme nous l'avons mis en évidence dans notre développement sur la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, certains fournisseurs constituent des ressources critiques pour le DO alors que d'autres ne représentent aucune menace pour ce dernier. Le DO sera donc amené à gérer de manière différenciée ces types de fournisseurs. On voit donc bien que l'on est loin de l'objectif d'équité à l'intérieur même d'un groupe de parties prenantes.

- Pour J.C. Dupuis (2006), la théorie des parties prenantes ne propose pas une théorie « complète »³⁴ de la firme et par conséquent « elle laisse dans un angle mort des faits qui

³⁴ Dupuis s'appuie sur l'ouvrage de Coriat B et Weinstein O (1995) « Les nouvelles théories de l'entreprise » dans lequel les auteurs définissent les critères auxquels doit satisfaire une grille théorique pour être une théorie « complète » de la firme.

semblent majeurs pour saisir la portée des pratiques de RSE »³⁵. L'un des angles morts factuels mis en avant par l'auteur concerne l'insuffisante prise en compte des changements organisationnels et productifs intervenus depuis la fin des Trente Glorieuses.

En premier lieu, la TPP se centre sur la firme comme institution et ne lui associe pas une représentation de la firme comme organisation. Dans la représentation de la firme comme institution, l'entreprise y est vue comme « *une coalition de groupes qui s'affrontent et coopèrent dans des rapports et selon des règles socialement déterminées* » (J.C. Dupuis, 2006). Dans celle de la firme comme organisation, il s'agit d'un lieu de coordination d'agents. La théorie des parties prenantes fournit donc un cadre d'analyse centré sur l'échange et qui s'intéresse peu à la production. Par conséquent, elle ne permet pas de comprendre le processus de création de valeur (J.C. Dupuis, 2006 ; Baret, 2007 ; Charreaux, 2002) ni de répondre à l'une de nos questions de recherche : « Dans quelles conditions une démarche RSE peut-elle contribuer à créer de la valeur au sein de la relation DO/sous-traitant ? ».

En deuxième lieu, et comme nous l'évoquons plus haut, la théorie des parties prenantes propose une vision alternative de la gouvernance des entreprises (Mercier, 2001), mais ne prend pas suffisamment en compte les changements productifs et organisationnels qui sont intervenus depuis les Trente Glorieuses (J.C. Dupuis, 2006). Dans notre introduction, nous avons mis en avant le fait que 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. De ce fait, les entreprises ont évolué vers des structures plus souples, plus flexibles à l'image de l'entreprise réseau qui pour J.C. Dupuis (2006)³⁶ entremêle de manière inextricable hiérarchie et marché.

Pour ces raisons, nous serons amenés à nous intéresser dans un cinquième paragraphe à l'approche régulationniste qui tient compte des deux dimensions de la firme, organisation et institution, et intègre l'évolution des frontières de l'entreprise.

- Centrées sur la dimension relationnelle, les approches stakeholders ne prennent pas en compte les dynamiques de savoir et d'innovation (Acquier et Aggeri, 2008), or ces dynamiques sont essentielles « *pour comprendre les processus de création de ressources et de potentiels de valeur de l'entreprise* »³⁷. Comme le suggèrent les auteurs, il convient de s'interroger sur les mécanismes de développement de ressources et de capacités dynamiques générées par les politiques et les pratiques RSE. Dans ce cadre, nous serons amenés à nous intéresser à la théorie des ressources et à la notion d'apprentissage organisationnel dans notre deuxième partie.

- Enfin, comme le mentionnent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), les théories contractuelles et la TPP « *analysent les comportements effectifs comme des réponses aux attentes ou aux pressions des groupes d'acteurs, mais elles ne permettent pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements comme tentent de le faire les théories sociologiques.* »³⁸. Pour ces dernières, notamment la théorie néo-institutionnelle et la théorie

³⁵ Dupuis J.C., (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon, pages 8 et 9.

³⁶ Il se fonde notamment sur l'analyse de Mariotti (2005).

³⁷ Acquier A., Aggeri F., (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, Responsabilité sociale de l'entreprise, janvier, vol. 34, n° 180, p. 131-157, page 149.

³⁸ Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, page 42.

des conventions, l'organisation est entièrement insérée dans la société et dans ce cadre, la RSE est co-construite par la dynamique des relations entre les acteurs de la société.

3. L'approche néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle ou TNI est apparue au milieu des années 70 et ne constitue pas un courant unifié. Elle regroupe des courants distincts dans des domaines comme l'économie, la sociologie ou les sciences politiques. Le néo-institutionnalisme puise ses origines en sociologie notamment dans les travaux de Selznick (1949) sur l'institutionnalisation des organisations.

Ce sont surtout les apports des sociologues Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) qui vont être décisifs pour l'essor de la théorie néo-institutionnelle dans le champ de la théorie des organisations. A la fin des années 90, la théorie néo-institutionnelle est l'objet de nombreuses critiques. Sensibles à ces critiques certains auteurs comme Oliver (1991) vont enrichir cette théorie comme nous le verrons plus loin.

L'approche néo-institutionnelle « *affirme l'importance des institutions, systèmes stables et légitimés de règles, de normes et de valeurs, pour expliquer les faits sociaux et économiques. Elle analyse le processus d'institutionnalisation et le processus de la construction sociale de la légitimité* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) ³⁹.

Comme nous avons pu le mettre en évidence, le concept de légitimité a été étudié dans le cadre de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources ou de la théorie des parties prenantes mais il devient plus central dans l'approche néo-institutionnelle. Dans ce cadre, la représentation de l'entreprise est celle d'une organisation entièrement intégrée dans la société, ses valeurs et sa culture. Elle est en partie construite par son environnement, environnement qui exerce sur elle différents types de pressions.

Pour DiMaggio et Powell (1983), il existe trois sortes de contraintes institutionnelles : coercitives (elles sont imposées par la loi ou la réglementation), normatives (elles correspondent aux normes établies par les milieux professionnels) et mimétiques (les entreprises sont amenées à en imiter d'autres considérées comme des modèles).

L'entreprise doit répondre à ce que les institutions attendent d'elle. La légitimité est définie par Suchman (1995) comme l'impression ou la supposition partagée que les actions de l'organisation sont souhaitables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales. « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ». ⁴⁰ La réputation signale le statut social de l'entreprise.

Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable et une éthique minimale car il n'est pas envisageable de faire autrement ; cela ne peut pas se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier (Oliver, 1991). Répondre aux pressions de l'environnement institutionnel ne garantit pas une meilleure performance mais assure cette acceptabilité sociale indispensable. Sans cette dernière, les entreprises ne pourraient pas avoir

³⁹ Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), op.cit., page 43.

⁴⁰ Suchman M.C., (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p.571-610, page 574.

accès aux ressources dont elles ont besoin. De ce fait la quête de légitimité contribue à l'efficacité des entreprises.

Pour Quairel et Auberger (2004), la légitimité et la réputation se retrouvent au cœur des objectifs des politiques de RSE des grandes entreprises (principalement lorsque leur visibilité médiatique est forte). Elles « *constituent des leviers importants pour la mise en œuvre et en lumière des pratiques socialement responsables* »⁴¹

L'objectif de la RSE est donc la quête de la légitimité, cette quête va guider en grande partie l'évolution des entreprises. En se conformant aux attentes sociales, les entreprises vont contribuer à institutionnaliser le concept de responsabilité sociale. Elles vont aussi chercher à rester comparables aux autres entreprises du marché. Par conséquent, elles deviennent isomorphes entre elles et avec l'environnement.

La diffusion volontaire d'informations environnementales dans un rapport, la mise en œuvre de codes de conduite, de certification, de labellisation ou encore la reconnaissance par des tiers de la fiabilité des informations divulguées répondent à cette recherche de légitimité de la part des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). La normalisation des présentations, des procédures, et des méthodes de vérification correspond au processus d'institutionnalisation de la RSE (exemple, pour la normalisation de la diffusion d'information sociétales : la GRI ou Global Reporting Initiative).

Les managers doivent gérer les attentes contradictoires des différents groupes qui composent la société. Oliver (1991) a retenu cinq types de réponses stratégiques aux pressions institutionnelles : le consentement, le compromis, l'évitement, le déni et la manipulation. Ces stratégies vont de la stratégie la moins active à la plus active en considération de la résistance aux pressions institutionnelles.

Pour Capron et Quairel (2002), les réponses stratégiques des entreprises peuvent être classées dans trois grandes catégories : la conformité totale ou partielle, l'évitement et la manipulation.

Face aux contraintes de leur environnement, le premier type de comportement des entreprises consiste à les accepter et à s'y conformer c'est-à-dire à adopter des **stratégies de conformité**. La conformité peut être totale ou partielle. Ce type de comportement étant le plus répandu, il en résulte un phénomène d'isomorphisme comme nous l'avons mentionné précédemment.

Pour les entreprises qui sont proactives (c'est-à-dire qui anticipent la responsabilité sociale et font plus que ce qui est requis), l'anticipation de la conformité non seulement apporte un avantage de légitimité mais aussi un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents. Les entreprises proactives ont mené une réflexion sur les avantages économiques liés à l'adoption de pratiques nouvelles en matière de RSE.

Meyer et Rowan (1977) ont mis l'accent sur le fait que l'adoption de certaines structures et pratiques, pour permettre cette légitimité, peuvent s'avérer irrationnelle et donc source de coût supplémentaire. C'est notamment le cas lorsque la pratique adoptée n'a aucun lien avec l'activité principale de l'entreprise. Les auteurs utilisent le terme de découplage. Se pose alors le problème de la conciliation entre légitimité et efficacité (Buisson, 2005).

⁴¹ Quairel F., Auberger M.-N., (2004), *Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »*, Colloque ESDES, Les enjeux du management responsable, 18-19 juin, Lyon, page 20

Les entreprises peuvent deuxièmement adopter des **stratégies d'évitement**. Dans ce type de comportement, les entreprises contournent les exigences de leur environnement par la dissimulation de leur non conformité. Elles vont alors élaborer une image de conformité (Meyer, Rowan, 1977). Ces auteurs soulignent le fait que dans ce cas, les structures formelles, les procédures ne sont pas liées au fonctionnement réel des entreprises et sont donc génératrices de coûts supplémentaires comme nous l'avons vu précédemment.

Pour Capron et Quairel (2002), la promulgation d'un code d'éthique (sans dispositifs de vérification), la création d'un poste de « directeur du développement durable », la nomination de représentants des parties prenantes sans pouvoir réel dans un conseil d'administration pourraient faire partie de ces stratégies.

Comme le précisent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), lorsqu'une entreprise appartient à un secteur ayant des impacts négatifs forts sur le plan environnemental ou social (ex : une compagnie pétrolière) ou fait l'objet d'une grande visibilité médiatique, alors la stratégie d'évitement ne peut être durable. En raison de la pression des parties prenantes, les dirigeants seront amenés à changer de manière effective leurs pratiques dans certains domaines.

Enfin, les entreprises peuvent faire le choix de **stratégies de manipulation**. Pour Oliver (1991), l'objectif de l'entreprise consiste ici à manipuler son environnement et donc à se créer une image, une réputation. Par exemple, les pratiques de lobbying, la participation des entreprises à des comités ayant pour mission d'élaborer les normes font partie par exemple de ce type de stratégie (Capron, Quairel, 2002).

Les managers doivent gérer la diversité des parties prenantes aux attentes parfois contradictoires. Ceci rend difficile la mise en œuvre de la conformité par rapport à l'environnement. Les managers mettront en place des actions en fonction du type de légitimité recherché et de la partie prenante concernée (Buisson, 2005).

La théorie néo-institutionnelle nous apporte un cadre théorique pertinent par rapport à notre problématique pour plusieurs raisons :

- Elle nous permet d'étudier comment la RSE est diffusée ou adoptée comme réponse aux pressions institutionnelles. Le croisement de certains apports théoriques et plus particulièrement ceux d'Oliver (1991) avec le type de relations de sous-traitance nous permet de comprendre les comportements en matière de RSE des DO mais aussi de leurs sous-traitants. Comme le montre Quairel (2006, 2007), une même entreprise peut mettre en place des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs.

Ainsi, si les sous-traitants sont substituables, non stratégiques, la démarche RSE mise en place par le DO auprès de ses sous-traitants conduira à des stratégies de conformité purement symboliques. La mise en place de codes de conduite, transmis aux sous-traitants (et éventuellement signés par ces derniers mais sans dispositifs de contrôle) entre dans ce cadre (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Si à travers ses sous-traitants, le DO risque de voir sa responsabilité mise en cause et court donc un risque de réputation, alors la démarche RSE conduira à des stratégies de conformité minimale. C'est le cas lorsque le DO fait appel par exemple à des sous-traitants situés dans des pays en développement à législations faibles et où les conditions sociales sont difficiles. Le DO mettra par exemple en place chez ses sous-traitants des audits pour vérifier la conformité au code de conduite et sera éventuellement amené à cesser ses relations avec des sous-traitants qui ne respecteraient pas ce code. Les

sous-traitants vont se conformer au code de conduite de manière minimale sans chercher à faire évoluer de façon notable leurs pratiques dans le domaine social (Quairel, 2007).

En nous basant sur la définition des différentes stratégies, nous pouvons nous rendre compte que les stratégies d'évitement et de manipulation ne sont pas compatibles avec l'établissement d'une relation de long terme, basée sur la confiance, entre la firme DO et ses sous-traitants.

En nous référant à ces différents apports théoriques, nous chercherons à travers l'étude qualitative réalisée auprès des DO mais aussi à travers l'enquête par sondage effectuée auprès des fournisseurs à comprendre les réactions aux pressions institutionnelles des groupes concernés (anticipation, soumission, résistance ou manipulation ?)

- La théorie néo-institutionnelle met l'accent sur la contribution de la quête de légitimité à l'efficacité des entreprises. Elle montre également que l'adoption de certaines pratiques, dans le cadre de cette recherche de légitimité, peuvent s'avérer irrationnelles (Meyer et Rowan, 1977) et génèrent des coûts supplémentaires (cf certaines stratégies de conformité). Dans ce cas, ces pratiques entrent en conflit avec la logique d'efficacité.

En se basant sur ces apports, l'étude des politiques d'achats durables des trois enseignes faisant l'objet de notre recherche nous permettra de dire s'il existe un découplage entre les structures formelles et les pratiques effectives en matière de RSE dans les achats.

La théorie néo-institutionnelle nous apporte donc des éléments de réponse quant à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

- La théorie néo-institutionnelle nous permet de mieux comprendre certaines pratiques qui s'inscrivent dans le cadre d'une recherche de légitimité comme le développement des codes de conduite, la diffusion d'informations sociétales dans des rapports, la recherche de reconnaissance par des tiers de la fiabilité des informations divulguées, les efforts de mise en conformité des pratiques avec des référentiels, la recherche de transparence, le développement de partenariats avec des ONG... Elle est particulièrement adaptée à l'étude des démarches RSE des DO qui font l'objet de notre recherche et qui sont des grandes entreprises car comme le précisent Quairel et Auberger (2004), la légitimité et la réputation se retrouvent au cœur des objectifs des politiques de RSE des grandes entreprises. .

Les limites de cette théorie :

La critique principale faite à l'encontre de la théorie néo-institutionnelle est son déterminisme. Les actions et comportements des acteurs sont déterminés par les logiques institutionnelles dominantes. L'approche néo-institutionnelle de la RSE peut faire oublier le fait que certaines pratiques sociétales proviennent de démarches volontaires de la part des entreprises et ne sont pas dictées voire imposées par leur environnement. Les travaux récents, notamment ceux d'Oliver (1991) et de DiMaggio (1988) vont réintégrer le choix et la stratégie de l'acteur. Comme nous l'avons vu précédemment, pour Oliver (1991) les organisations ne sont pas passives face aux pressions de leur environnement mais y répondent de manière stratégique et peuvent développer cinq types de réponses. DiMaggio (1988) quant à lui a montré que les acteurs pouvaient à leur tour modifier les institutions à partir du concept d'entrepreneur institutionnel (capacité de certains acteurs détenant des ressources suffisantes à remettre en

cause les institutions). Comme l'expliquent Quairel et Ngaha (2009)⁴², l'influence de l'entrepreneur institutionnel va dépendre de sa capacité à mobiliser des ressources matérielles, immatérielles et financières mais aussi de sa force de conviction et de sa légitimité auprès d'un large nombre de groupes.

4. L'approche conventionnaliste

Il faut distinguer plusieurs courants conventionnalistes qui réunissent chacun certains auteurs: l'approche gestion (Gomez), l'approche économique (Orlean, Batifoulier, Salais) et l'approche sociologique (Boltanski, Thévenot). Ces différents courants rendent cette approche conventionnaliste relativement hétérogène.

Cette approche est une approche institutionnelle ; son point de départ est l'individu, mais elle prend en compte les phénomènes collectifs parallèlement aux comportements individuels (Gomez, 1996). Ses fondements sont à rechercher dans une critique de l'approche contractualiste largement dominante dans les sciences économiques et/ou de gestion (Persais, 2007). Cette dernière repose sur la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

Nous présenterons successivement ces différents courants mais privilégierons toutefois l'approche gestion qui nous semble mieux adaptée à notre problématique.

- **L'approche gestion**

Les chercheurs en gestion ne vont vraiment s'intéresser au concept de convention qu'à partir du milieu des années 90.

Pour Baret (2007), « *l'approche conventionnaliste cherche à comprendre comment des agents, confrontés à des situations caractérisées par l'incertitude, décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, émerge une convergence des comportements qui s'ajustent les uns aux autres* »⁴³.

Dans la logique conventionnaliste, le collectif émerge des interactions entre les individus et il influence en retour les comportements et les règles de décision individuels.

Une convention peut être définie comme « *le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix* »⁴⁴ (Gomez, 1997). Cette approche s'inspire de la vision de la convention du logicien Lewis (1969) ; ce courant conventionnaliste est aussi qualifié de stratégique. Lewis définit la convention comme une règle de comportement permettant aux individus de se coordonner ou de coopérer et l'analyse comme étant le résultat d'une interaction stratégique. La convention est alors définie comme une régularité de comportement, chaque individu se conformant au comportement qu'il croit que l'autre

⁴² Quairel et Ngaha ont travaillé sur les discours des directeurs achats DD de cinq grandes entreprises du secteur industriel ou de services, proactives en matière de RSE.

⁴³ Baret P., (2007), *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?*, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007, page 15.

⁴⁴ Gomez P.Y., (1997) Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue française de gestion*, n°112, janvier-février 1997, p. 64-77.

adoptera. Le modèle de Lewis repose sur l'hypothèse de rationalité parfaite des individus qui explique le suivi des conventions par ces derniers.

Pour Gomez, cette régularité des comportements n'exclut pas l'évolution de la convention établie qui peut être mise en doute par des conventions adverses (notion de suspicion). Les conventions peuvent évoluer dans le temps. Par conséquent Gomez adopte une approche dynamique des conventions contrairement aux travaux fondateurs de Lewis.

A l'hypothèse de l'individualisme méthodologique (opportunisme, rationalité, autonomie des acteurs et perfection de l'information) cette approche substitue l'hypothèse d'individualisme méthodologique complexe (rationalisation, mimétisme rationnel des agents et écran d'information⁴⁵).

Pour Gomez (1996), il est tout d'abord plus important de s'intéresser à la rationalisation des comportements c'est-à-dire à la manière dont les individus explicitent les raisons qui les animent plutôt qu'à la rationalité des individus (faculté de raisonner, d'expliquer ses choix). Il est ensuite nécessaire de substituer à l'hypothèse de perfection d'information celle d'écrans informationnels. Les conventions non seulement permettent de réduire l'incertitude des individus mais elles leur assurent également des écrans évitant ainsi de s'interroger constamment sur les comportements des autres (cas de l'individualisme méthodologique). Ainsi dans l'exemple donné par Gomez (1996), le fait de traverser une rue est possible car les individus supposent que des codes comme les feux de priorité ou l'utilisation des trottoirs par exemple sont respectés.

Comme le précise Gomez (1997), cette substitution conduit à trois « renversements » dans le cadre conventionnaliste :

- on s'intéresse davantage aux pratiques dont les acteurs sont convaincus de l'efficacité plutôt qu'à « *d'improbables pratiques efficaces en elles-mêmes* »
- l'étude des mimétismes rationnels est très importante car elle permet de comprendre comment « *se créent ou se dissipent des formes communes de normalisation des comportements* »
- on prend en compte l'information qui empêche de douter du comportement des autres (les signaux et les codes, les contrats) car elle signale que la norme est respectée

Pour Gomez (1997), reprenant les travaux de Leibenstein ⁴⁶ (1976, 1978a, 1978b, 1987), ***L'entreprise peut être conçue comme une convention d'effort*** c'est-à-dire qu'elle normalise les relations entre les individus dans une logique qui est celle de la contribution à un objectif commun. Chaque partie prenante associée à l'entreprise (exemples : les salariés, les dirigeants, les clients, les propriétaires) est intéressée à la poursuite de l'activité de l'entreprise mais se trouve dans une situation d'incertitude par rapport aux comportements des autres parties prenantes. Dans ce contexte, chaque partenaire va fournir un effort car il suppose que chacun contribue à l'objectif commun. « *Comme convention d'effort, l'entreprise génère de la conviction sur les règles de l'effort normal, souscrites et attendues par les différentes parties prenantes* »⁴⁷.

L'échange est conçu quant à lui comme une convention de qualification. Cette convention précise les rôles respectifs de chaque agent intervenant sur le marché et permet de repérer, grâce à une série de signaux et de codes cohérents, que les règles du jeu sont généralement observées donc normales. Chaque espace d'échange associe des individus, à savoir des clients

⁴⁵ Gomez P.Y., (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions.

⁴⁶ A noter que Leibenstein est un économiste.

⁴⁷ Gomez P.Y., (1997), Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue française de gestion*, n°112, janvier-février 1997, pages 64-77.

et des fournisseurs, et des conventions de qualification. L'auteur évoque deux cas extrêmes de convention de qualification : la convention peu complexe et la convention très complexe.

Dans la **convention de qualification peu complexe**, les échanges entre clients et fournisseurs sont fondés sur la compétition et le prix a un rôle fondamental ; il joue un rôle de signal.

Dans le cas de la **convention de qualification très complexe**, les relations sont personnalisées entre le client et le fournisseur, le prix occupe une place secondaire et le client délègue au fournisseur son pouvoir de décision. Ces relations sont caractérisées par de multiples règles et signaux.

L'analyse de Gomez se prête donc tout à fait à l'étude des relations donneurs d'ordre / sous-traitants qui sont au cœur de notre problématique. Certaines relations de sous-traitance sont basées sur la seule logique du marché alors qu'à l'opposé d'autres relations sont basées sur la confiance, le partenariat.

Comme le souligne Gomez (1997), l'analyse des relations entre des conventions de nature différente comme par exemple la convention de qualification (qui génère de la conviction sur le rôle social de l'entreprise) et la convention d'effort (qui génère de la conviction sur le rôle de l'individu dans l'entreprise) constitue une piste de recherche. Il est effectivement intéressant de se demander en quoi la convention de qualification agit sur la convention d'effort et vice versa.

Il nous semble pertinent de rapprocher l'analyse de Gomez (1997) de la réflexion de Persais (2007). Pour cet auteur, la RSE présente un caractère conventionnaliste tant en ce qui concerne la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes internes qu'externes. Dans le premier cas, il s'agit d'une convention d'effort, dans le deuxième cas d'une convention de qualification. L'adhésion au projet sociétal de l'entreprise entraîne une régularité des comportements et celle-ci va grandissante avec l'installation et le renforcement de la confiance.

Les apports de Gomez (1997) et de Persais (2007) nous conduisent, dans le cadre de notre problématique, aux réflexions suivantes :

- Dans les entreprises qui mettent en œuvre des politiques d'achats durables, l'adhésion du personnel à ces projets renforce la régularité des comportements et génère en externe de la conviction sur le rôle social de l'entreprise. A son tour cette convention de qualification peut agir sur la convention d'effort.

Nous tenterons, à travers notre étude qualitative et notre étude quantitative, d'étudier les relations entre ces deux types de conventions.

- Dans le cadre de la convention de qualification très complexe, l'instauration d'une relation de confiance entre le DO et son fournisseur entraîne une régularité des comportements. L'adhésion au projet sociétal de l'entreprise renforce encore cette régularité des comportements. Chaque partenaire pense que c'est une solution équitable et qu'il faut s'y conformer.

Dans ce cadre là, les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE nous apparaissent comme cohérents.

Le rôle des managers dans l'entreprise socialement responsable est de chercher à équilibrer un ensemble d'intérêts et d'offrir une solution qui soit considérée comme équitable par l'ensemble des parties prenantes. Les parties prenantes vont alors se conformer à la

convention si elles considèrent que les bénéfices retirés de l'entreprise sont équitables (Persais, 2007).

Les codes de conduite, le reporting par exemple sont des outils dont disposent les managers pour générer cette conviction commune des parties prenantes sur le rôle social de l'entreprise.

Les apports de cette approche :

- Cette approche voit donc la RSE comme une convention qui est co-construite par la dynamique des relations entre acteurs. La RSE est un concept qui évolue grâce aux interactions et aux processus d'apprentissage (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

C'est donc une approche particulièrement intéressante dans le cadre de notre travail de recherche portant sur la RSE dans les relations de sous-traitance puisqu'elle offre une vision dynamique et retient les acteurs (entreprises mais aussi ONG, fournisseurs ...) comme coconstructeurs du concept de RSE. Celui-ci permet la coordination d'acteurs ayant des logiques d'action opposées.

- Comme nous venons de l'étudier précédemment, dans le cadre de la convention de qualification très complexe, les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE apparaissent comme cohérents. L'approche gestion de la théorie des conventions apporte donc un éclairage tout à fait intéressant pour répondre à notre problématique.

- Elle nous permet également de comprendre les pratiques RSE des donneurs d'ordre dans le domaine des achats comme par exemple l'information ou la formation des fournisseurs. Pour être sûrs que leurs démarches RSE atteignent certains résultats, les DO doivent veiller à ce qu'elles soient comprises par les parties prenantes externes, notamment les fournisseurs. Ainsi chacun va se conformer à la RSE car il anticipe que tout le monde s'y conforme (deuxième condition de Lewis⁴⁸) et les comportements individuels seront cohérents.

- Cette approche nous incite à réfléchir, dans le cadre des politiques d'achats durables, aux relations entre les conventions de qualification et les conventions d'effort. L'adhésion du personnel à la démarche RSE de l'entreprise va générer au niveau des parties prenantes de la conviction sur le rôle social de l'entreprise celle-ci renforçant à son tour la régularité des comportements des salariés.

- Elle permet de comprendre les comportements des entreprises en matière de RSE en situation d'incertitude. Le mimétisme caractérise un comportement qui consiste à suivre les conventions, à suivre les comportements des autres entreprises déjà engagées dans une démarche RSE.

⁴⁸ Pour Lewis (1969), une convention obéit à cinq conditions qui concernent la conviction de chaque individu sur le comportement d'autrui :

- chacun se conforme à la convention,
- chacun anticipe que les autres individus s'y conforment,
- chacun préfère une conformité générale à la convention plutôt qu'une conformité moins que générale,
- il existe au moins une régularité alternative ce qui signifie qu'une convention existante peut être remise en cause,
- ces quatre conditions sont « Common Knowledge » c'est-à-dire que chaque individu les connaît et pense que les autres les connaissent également.

- Enfin, elle éclaire la lecture des discours des entreprises notamment ceux qui cherchent à démontrer que la démarche RSE peut être rentable pour l'ensemble des acteurs et qui prennent comme point d'appui pour la convention le levier économique.

L'approche gestion des conventions comporte cependant certaines limites :

- Comme nous l'avons vu précédemment, l'approche conventionnaliste analyse les comportements qu'adoptent les individus en situation d'incertitude en identifiant les repères qui leur servent de référence. Ces repères signalent au niveau collectif la convention à l'œuvre. Si Gomez (1996,1997), démontre bien la capacité des acteurs à agir sur ces repères conventionnels et au final sur la convention, il n'explique pas comment s'organise cette action à savoir comment se prennent les décisions dans une situation de changement ni comment se modifient ces repères.

- L'approche des conventions ne répond pas vraiment à la question de l'origine des conventions.

Comme le précise Persais (2007), Gomez met en avant l'hypothèse de mimétisme rationnel des agents pour expliquer comment en situation d'incertitude, et grâce à une information partagée sur la généralisation récurrente d'un comportement, les décisions individuelles tendent à se conforter. C'est par ce phénomène de mimétisme que se construit la convention. Cependant ce phénomène n'explique pas comment se détermine précisément le comportement des agents ou en d'autres termes comment émergent les conventions.

- **L'approche économique**

Il existe dans le champ économique deux grandes approches concernant le concept de convention : l'approche interprétative et l'approche stratégique.

L'approche économique des conventions mobilisée par Orléan, Batifoulier, Salais, Favereau notamment est celle de l'Economie des conventions. C'est l'approche interprétative des conventions. L'approche stratégique elle s'inspire de la vision de la convention de Lewis (1969).

L'Economie des conventions est apparue au milieu des années 80. Pour cette approche, d'après Dupuis et Le Bas (2005), « *les conventions ne sont pas seulement des règles de comportement, elles sont aussi des modèles d'évaluation qui permettent d'interpréter toutes les règles. La convention n'apparaît plus alors uniquement comme le moyen de coordonner des actions, il s'agit avant tout d'un moyen de coordonner les représentations et avec elles, les individus inscrits dans un collectif* »⁴⁹.

L'exemple suivant, donné par Abecassis et Batifoulier (2003), illustre les propos qui précèdent et montre que même les règles les plus rigides ont besoin d'interprétation : on sait que

⁴⁹ Dupuis J.C., Le Bas C., (2005), *La "responsabilité sociale des entreprises" comme institution : L'apport des approches institutionnalistes*, Communication à l'école thématique CNRS-INRA-CIRAD, Analyse des changements institutionnels, La Rochelle, 14-17 septembre 2005, Electronic Working Paper, page 8.

l'on ne doit pas « brûler » un feu rouge mais cela peut sembler légitime de le faire si l'on amène sa femme, sur le point d'accoucher, à l'hôpital ; les gendarmes ouvriront peut être même le chemin.

On comprend donc à travers cet exemple que même la règle la plus simple, « on ne brûle pas un feu rouge », va être interprétée en fonction de la situation. L'individu doit décider s'il déroge à la règle ou pas. Comme le soulignent Abecassis et Batifoulier (2003), en raison de son caractère incomplet, une règle ne peut suffire à guider l'individu dans son choix. Il faut donc qu'elle s'accompagne d'une interprétation qui dépendra du contexte dans lequel est mobilisée cette règle.

Il faut donc distinguer deux types de conventions : les règles qui coordonnent les comportements et les modèles d'évaluation qui coordonnent les représentations sur les comportements. Les modèles d'évaluation sont des valeurs partagées au niveau collectif. Ceux ci conduisent à des jugements sur la situation et les personnes qui sont engagées dans une action collective. Par conséquent ce type de convention intègre une dimension normative. Dans la mesure où il n'y a pas de conception unique de ce qui est juste, il existe une pluralité de modèles d'évaluation.

Dans ce cadre, la diffusion de la RSE peut être interprétée comme l'émergence d'un nouveau paradigme managérial provoqué par la perte de légitimité du modèle qui était dominant dans le système fordiste : le modèle actionnarial.

La RSE « marquerait l'entrée dans une société en réseau ». « L'instance de décision qui apparaît comme légitime n'est ni l'entreprise, ni le marché mais leur entrelacs, c'est-à-dire le réseau des acteurs internes et externes à l'entreprise » (Dupuis et Le Bas, 2005)⁵⁰.

La RSE traduit un changement de l'ordre des valeurs, des représentations ; elle est un changement institutionnel. Pour Dupuis et Le Bas (2005), cette nouvelle institution correspond à un agencement de règles qui vise à donner la capacité de juger aux acteurs internes mais aussi externes de l'entreprise. La RSE entraîne une transformation de l'identité de l'entreprise.

- **L'approche sociologique**

Pour Boltanski et Thévenot (1991), cités par Baret (2007), l'entreprise est un espace de règles et de circulation des biens. Pour qu'il y ait échange, coordination et au final coopération entre les acteurs, il faut que s'établissent entre eux des conventions, c'est-à-dire un système d'attentes réciproques sur leurs comportements.

La construction des conventions se fait en fonction de principes supérieurs communs, de grandeurs communes. Cela permet à chaque individu de se repérer dans une situation donnée et de le guider dans l'établissement de relations avec d'autres individus.

Dans ce cadre, Boltanski et Thévenot (1991) identifient six cités ou mondes qui correspondent à des logiques d'action et de coordination différentes : le monde de

⁵⁰ Dupuis J.C., Le Bas C., (2005), *La "responsabilité sociale des entreprises" comme institution : L'apport des approches institutionnalistes*, Communication à l'école thématique CNRS-INRA-CIRAD, Analyse des changements institutionnels, La Rochelle, 14-17 septembre 2005, Electronic Working Paper, page 9.

l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel.

Comme le mentionnent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), l'intégration d'objectifs RSE dans le management stratégique des entreprises fait entrer en conflit au moins deux mondes, le monde industriel qui recherche l'efficacité économique et le monde civique qui privilégie l'intérêt collectif par rapport à l'intérêt individuel. La tension peut se résoudre par un compromis qui permettra la coexistence de ces deux logiques qui semblent a priori inconciliables.

Les managers vont intégrer des valeurs sociétales dans la gestion de l'entreprise générant ainsi une nouvelle convention. C'est le cas par exemple des organisations multipartites prenantes comme l'Initiative Clause Sociale ou ICS. L'ICS est un espace de concertation multipartites prenantes qui réunit des enseignes de la grande distribution, des ONG, des syndicats, des salariés... Ce groupe est notamment à l'origine d'une grille, la grille ICS, sur laquelle s'appuient certains cabinets spécialisés ou certaines enseignes pour la réalisation d'audits. Elle se base sur les principales conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur les réglementations sociales de chaque pays.

Pour Combes (2005), nous assistons à un affrontement entre deux paradigmes à savoir un paradigme libéral et un paradigme émergent qui est celui du développement durable et dans lequel s'inscrit la RSE. Dans cette période de transition l'avenir de la RSE est loin d'être tracé. Trois pistes sont envisagées quant à cet avenir : « les oubliettes » (probabilité faible), « l'adoption du développement durable » (option encore largement minoritaire) et « la récupération ». Dans cette dernière option, le changement qui s'opère au niveau des entreprises pour atténuer certains effets du paradigme libéral s'effectue par un processus de compromis entre le monde marchand ⁵¹ et le monde civique.

5. L'approche régulationniste

Cette approche est apparue en France au milieu des années 70 et s'est développée grâce aux apports d'économistes comme Aglietta, Boyer, Mistral, Billaudot, Coriat ou encore Lipietz.

Le premier concept clé de l'approche régulationniste est celui de « mode de régulation ». La théorie de la régulation repose sur cinq formes institutionnelles caractéristiques d'une organisation sociale : le régime monétaire, la configuration du rapport salarial, les formes de la concurrence, les formes de l'Etat et l'insertion dans l'économie mondiale. Le « mode de régulation » est l'ensemble des mécanismes qui permettent à ces cinq formes de constituer un système. On peut distinguer différents modes de régulation dans l'histoire du capitalisme en fonction de ces formes institutionnelles.

Le deuxième concept clé est celui de « régime d'accumulation » (accumulation qui peut être extensive ou au contraire intensive). Les mécanismes qui permettent la poursuite de la croissance constituent le « régime d'accumulation ».

⁵¹ Au centre des préoccupations de ce monde se trouvent les lois du marché.

La théorie de la régulation s'inscrit dans une perspective macroéconomique ; elle repose sur l'hypothèse du holisme méthodologique (pour étudier un problème donné, elle va identifier les dispositifs juridiques, économiques et sociaux qui définissent le cadre d'action des individus puis seulement après elle va s'intéresser à l'action même de ces individus). Son cheminement part donc du niveau macroéconomique pour aller vers le niveau microéconomique. Dans cette perspective, l'entreprise est « *un lieu de rapports de forces conditionnant la régulation macroéconomique* »⁵² (Baret, 2007).

En tout premier lieu cette approche critique les principales théories de la firme qui traitent l'entreprise sous un jour incomplet. Elle voit l'entreprise de manière complète c'est-à-dire sous sa double dimension : institution mais aussi organisation. L'entreprise apparaît comme une unité instituée dotée d'une organisation interne (Billaudot, 1996, 2001).

La **dimension institution** renvoie à « *l'unité prise dans les rapports sociaux qui règlent ses relations avec les autres unités dont dépend son existence (clients, fournisseurs, salariés, financeurs) et qui en conséquence l'instituent* » (J.C. Dupuis, 2006)⁵³. La performance de l'entreprise institution est la rentabilité.

Pour J.C. Dupuis (2006), la **dimension organisation** correspond à « *l'unité sociotechnique de production dans laquelle la coopération des salariés est organisée et où les problèmes de contrôle se posent* »⁵⁴. La productivité est un attribut de l'entreprise comme organisation et « *mesure la capacité relative de l'entreprise à créer de la valeur* ». La théorie régulationniste place en tout premier plan la notion de productivité par rapport à celle de rentabilité (la maximisation de la rentabilité ne conduisant pas forcément à l'optimisation de la productivité). Comme le souligne J.C. Dupuis (2006), l'entreprise comme organisation se caractérise par le fait qu'elle est « *un conteneur de compétences/connaissances doté d'une structure (interne)* ». L'auteur reprend notamment ici les apports de Barney (1991) sur l'analyse de la création de valeur par une entreprise. C'est la combinaison de ces ressources et la manière dont elles sont gérées qui font qu'une entreprise peut être plus performante que ses concurrentes. Nous verrons dans une deuxième partie, que l'apprentissage organisationnel à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement fait partie des ressources qui peuvent apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les pratiques d'achats responsables du DO permettent cet apprentissage organisationnel.

A partir de ces apports, et au regard de notre problématique, la théorie de la régulation nous invite en premier lieu à nous poser la question suivante : « Dans quelles conditions une démarche RSE peut-elle contribuer à créer de la valeur au sein de la relation DO/sous-traitant ? ». Nous verrons qu'il est tout d'abord nécessaire d'intégrer la RSE dans la relation DO/sous-traitants pour qu'elle puisse participer à la création de valeur, ce que les approches contractuelles appellent la rente. Il faut ensuite qu'il y ait partage des gains de productivité entre le DO et ses sous-traitants.

En deuxième lieu, cette théorie intègre les changements productifs et organisationnels qui sont intervenus depuis la fin des Trente Glorieuses : le passage de l'entreprise fordiste,

⁵² Baret P., (2007), *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?*, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007, page 13.

⁵³ Dupuis J.C., (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon, pages 11 et 12.

entreprise intégrée et hiérarchisée, à l'entreprise en réseau qui entremêle hiérarchie et marché (Billaudot et Julien, 2003 ; Mariotti, Reverdy et Segrestin, 2001).

Cette approche nous permet donc de mieux comprendre comment donneur d'ordres et sous-traitants coopèrent dans le cadre d'entreprises travaillant avec des réseaux de fournisseurs.

On peut relever des approches différentes parmi les auteurs qui voient la RSE à travers la théorie de la régulation :

- Pour J.C. Dupuis (2006), « *la théorie régulationniste de la firme invite à comprendre la RSE comme un système de gouvernance, un mode de régulation dans le langage de la Théorie de la régulation, visant à s'adapter à des organisations structurées aujourd'hui de manière dominante en réseau sur une base internationale* ». ⁵⁵ Tenant compte de la dilution des frontières de l'entreprise, et afin de s'ajuster aux structures de l'entreprise réseau qui sont étendues et complexes, la RSE cherche à construire des lieux de régulation à un niveau mésoéconomique. ⁵⁶ Ces lieux sont essentiellement la filière et le territoire.

Cette approche nous fournit les éclairages suivants pour notre recherche :

- Elle permet donc d'analyser les actions des ONG, des associations de consommateurs notamment qui cherchent à responsabiliser l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur, des filières afin que soient intégrés dans les décisions d'achat des critères sociaux et environnementaux.

Indépendamment de l'approche régulationniste, l'article de Roberts (2003), dont nous reprendrons les apports dans notre deuxième partie (lorsque nous nous intéresserons aux facteurs clés pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats éthiques) illustre bien cette problématique à travers les exemples de trois filières : les vêtements et chaussures de marque, les produits du bois, le cacao.

- D'autre part, pour l'approche régulationniste, la RSE a pour objectif d'élargir le périmètre et les acteurs du dialogue social pour l'adapter aux structures de l'entreprise réseau. Cette approche nous éclaire donc sur le développement de certaines pratiques comme par exemple les accords cadres internationaux (ACI). Dans le cas qui nous intéresse, ces accords permettent de généraliser aux salariés des sous-traitants les droits sociaux fondamentaux acquis par les salariés du DO (Bodet et Lamarche, 2007). Ils sont signés entre une multinationale et une ou plusieurs fédération(s) internationale(s). Comme le souligne Capron (2006), « *L'accord-cadre international est un type de régulation conjointe qu'on peut classer comme "soft law". Ce n'est pas une convention collective mais il offre un cadre de droit pour la négociation à différents niveaux* ».

- Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, la théorie régulationniste place en tout premier plan la notion de productivité par rapport à celle de rentabilité.

J.C. Dupuis (2006) s'interroge sur le fait de savoir si « *en cherchant à substituer un objectif de maximisation de la valeur partenariale à celui de valeur pour l'actionnaire, la RSE n'invite t-elle pas tout simplement à éviter d'assimiler productivité et rentabilité, la maximisation de la seconde ne conduisant pas forcément à l'optimisation de la*

⁵⁵ Dupuis J.C., (2006) *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon, page 12.

⁵⁶ La mésoéconomie s'intéresse à la régulation du système économique. Elle adopte la même méthodologie que la macroéconomie mais s'intéresse par exemple à l'analyse d'une branche, d'une filière, d'un secteur.

première ? Les débats inhérents à la notion de RSE apparaissent donc liés à la nécessité de construire un système de gouvernance, y compris bien entendu dans sa dimension de structure de répartition de la richesse, permettant d'optimiser le surplus créé par l'entreprise »⁵⁷.

Cette approche que l'on peut coupler avec les apports de Mariotti (1999), apports que nous reprendrons dans notre deuxième partie, nous procure un éclairage tout à fait intéressant au regard de notre problématique. En effet comme l'a montré Mariotti, les relations de confiance qui se développent dans l'entreprise réseau suscitent des apprentissages tant pour les sous-traitants que pour le DO et contribuent à la création de valeur (amélioration de la performance, de l'organisation interne par exemple). En restant au niveau des relations donneurs d'ordre/ sous-traitants la RSE nous invite donc à réfléchir sur le partage des gains de productivité.

- La RSE est un élément représentatif de la recherche de micro-régularité qui est mis en œuvre par les entreprises multinationales (Bardelli, 2006).

Pour cet auteur, nous sommes actuellement dans un nouveau modèle de régulation mondiale (une régulation oligopolistique) assuré par les firmes multinationales (Bardelli, 2005a). Ce « nouveau monde » est sorti de la crise fordienne des années 70. Il se caractérise par une globalisation de l'économie, une intensité concurrentielle croissante, ainsi que par un affaiblissement du rôle régulateur des Etats-Nations (Bardelli et Pastore, 2006 ; Bardelli, 2007). Ce nouveau monde se construit sur la base de la toute puissance du marché et d'une rationalité purement économique. Il classe l'économique avant le social, l'économique surdéterminant le social (Bardelli, 2005b).

Dans ce contexte, les entreprises vont chercher à prendre la place des Etats et à réguler directement la relation salariale, les salaires représentant un élément clé de la compétitivité coûts entre entreprises. La pratique RSE devient alors « *l'une des composantes de la concurrence que se livrent les entreprises multinationales à l'échelle mondiale, au même titre que les prix proposés et que la qualité offerte pour les produits et les services mis sur le marché* »⁵⁸ (Bardelli, 2005a).

Cette analyse permet tout d'abord de comprendre pourquoi les pratiques des entreprises ne sont pas homogènes. Elle permet aussi d'expliquer la forte contradiction entre les nécessités de la concurrence qui exercent une pression sur les prix et les coûts de production et les pratiques RSE qui elles génèrent des coûts supplémentaires (Bardelli, 2005a).

Comme le soulignent Bardelli et Pastore (2006), les justifications habituelles de l'engagement des entreprises en matière de RSE (répondre à la pression des parties prenantes, éviter les risques de réputation, réduire les coûts, attirer de nouveaux investisseurs tout en fidélisant leurs actionnaires) sont insuffisantes au regard de l'ampleur du phénomène. Les Discours et Pratiques en Responsabilité Sociale des Entreprises ou DP-RSE, selon les termes de Bardelli (2006), contribuent à réguler le système capitaliste dans le contexte économique post-fordien marqué par de grandes mutations.

La pratique RSE des entreprises multinationales résulte donc d'un processus complexe qui dépend des conditions de marchés, de la concurrence entre entreprises et des forces

⁵⁷ Dupuis J.C., (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon, page 13.

⁵⁸ Bardelli P., (2005a), Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 3, n°2, octobre 2005, p. 728-755.

institutionnelles et sociales qui veulent faire entendre leurs voix sur les questions de RSE. Le développement des codes de conduite s'inscrit dans ce contexte.

Les apports de cette approche :

- Elle nous éclaire sur la tendance qu'ont les entreprises à s'emparer du domaine social, la RSE constituant une variable stratégique dans la concurrence que se livrent les entreprises au niveau mondial.

- Dans cette approche l'entreprise est vue comme un lieu de rapports de force entre les différentes parties prenantes (entreprise, syndicats, ONG...). Le fait de mettre l'accent sur la dimension politique et conflictuelle de la firme constitue pour Baret (2007) l'originalité des approches régulationnistes. Dans ce contexte la RSE n'est pas encore stabilisée et peut prendre, en fonction de ces rapports de force, différentes formes.

Les limites de l'approche régulationniste :

La théorie de la régulation est une approche holiste. Si elle n'a pas de difficulté à concevoir la cohérence d'ensemble, elle est peu adaptée pour comprendre comment les entreprises et leurs collaborateurs s'approprient les enjeux de la RSE, quels sont les mécanismes mis en oeuvre (Baret, 2007).

En conclusion :

Notre revue de la littérature nous a permis de mettre en avant les éclairages des différentes approches sur notre thème de recherche « La RSE dans les relations de sous-traitance ».

Si certaines de ces approches apportent des éléments de réponse quant à notre problématique, la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE, nous privilégierons cependant les approches sociologiques de la RSE développées dans cette revue de la littérature.

Comme nous l'avons souligné, l'approche néo-institutionnelle, mais surtout l'approche gestion des conventions, nous apparaissent vraiment essentielles dans le cadre de notre recherche. En effet, nous pensons qu'il est indispensable de prendre en compte les phénomènes collectifs pour appréhender les relations de sous-traitance, mais également les démarches RSE des DO.

Dans l'étude des relations interentreprises, le modèle contractualiste ne s'intéresse pas à l'influence du contexte social sur le comportement des acteurs. Au contraire, et comme nous l'étudierons dans le chapitre 2, l'approche conventionnaliste donne une place importante aux relations personnelles entre les acteurs, à la stabilité de ces relations, à la confiance. Or comme le souligne Baudry (1995), la confiance constitue la troisième forme de coordination

présente dans les relations interentreprises⁵⁹. Il nous semble donc important à côté du modèle contractualiste⁶⁰ d'intégrer ces autres approches qui tiennent compte du contexte social. En effet, ainsi que le met en avant Gomez (1996) « *le modèle libéral imprègne trop les "pratiques" des acteurs pour que l'on puisse ne pas en tenir compte et négliger que, d'une certaine façon, il traduit des phénomènes en les inspirant. Il serait naïf de nier que la gestion, le gouvernement des entreprises tels qu'ils sont observables ne soient influencés par le modèle contractualiste dominant.* »⁶¹

Les approches sociologiques sont également indispensables pour comprendre les démarches RSE des donneurs d'ordre. Nous partons en effet de l'idée que l'organisation est entièrement insérée dans la société et dans ce cadre, la RSE est coconstruite par la dynamique des relations entre les acteurs de la société. Comme nous l'avons déjà mentionné, le concept d'apprentissage organisationnel sera mobilisé au côté de ces approches pour mieux saisir le phénomène étudié.

⁵⁹ Les deux autres formes de coordination étant l'autorité et l'incitation.

⁶⁰ Nous montrerons dans le chapitre 2 les apports de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence dans l'étude de la relation DO/sous-traitant.

⁶¹ Gomez P.Y., (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, page 162.

Chapitre 2 : Les déterminants, les dispositifs, les changements apportés par une démarche RSE dans les relations de sous-traitance : une étude qualitative auprès de trois enseignes dans le secteur de l'ameublement

Les analyses théoriques développées dans le chapitre 1 ainsi que notre étude de cas portant sur l'enseigne IKEA, nous ont permis de nous faire une opinion sur les motivations qui guident les démarches RSE des entreprises, sur la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE ou encore sur les relations qu'un DO peut entretenir avec ses sous-traitants.

Dans ce deuxième chapitre nous allons confronter notre opinion à la réalité du terrain par l'intermédiaire d'une étude qualitative réalisée auprès de trois DO du secteur de l'ameublement.

Nous présenterons successivement l'étude qualitative et ses résultats.

1. L'étude qualitative : une première voie d'accès au terrain

Nous nous intéresserons ici aux objectifs et à la méthodologie de l'étude qualitative.

1.1 Objectifs de l'étude qualitative

La question de la RSE dans les relations de sous-traitance étant peu étudiée, il nous a paru essentiel d'entreprendre en tout premier une étude qualitative. En effet, comme le précisent Gavard-Perret et al (2008)⁶² reprenant Charreire et Durieux (1999)⁶³, « *dans une situation empirique qui a été peu étudiée et pour laquelle il n'existe pas de modèle établi, le chercheur se tournera probablement vers une approche exploratoire qui peut être de l'exploration théorique, empirique ou encore hybride.* »

L'étude qualitative sera suivie d'une étude quantitative qui cherchera à confirmer les hypothèses de travail ainsi que le modèle proposé. Les deux démarches sont donc complémentaires. « *Typiquement, une première phase qualitative permettra d'explorer l'objet étudié. Une phase quantitative permettra de confirmer les propositions ou hypothèses formulées suite à la phase exploratoire* » (Gavard-Perret et al, 2008).

Plus précisément, les objectifs poursuivis dans cette étude qualitative sont les suivants :

⁶² Gavard-Perret et al (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, page 55.

⁶³ Charreire S., Durieux F., (1999), « Explorer et tester », in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, pages 57-80.

- comprendre les raisons qui poussent les entreprises à intégrer dans la gestion de leur chaîne d’approvisionnement des critères RSE
- décrire les démarches RSE des trois enseignes faisant partie de notre étude
- appréhender les pratiques existantes en matière de RSE dans les relations avec les fournisseurs
- comprendre les relations de sous-traitance
- explorer les motivations, les freins, les attitudes et les opinions à l’égard de la démarche RSE

Nous allons donc rechercher à travers cette étude exploratoire à acquérir une vision aussi complète que possible du problème de la sous-traitance responsable.

Ceci nous permettra dans un deuxième temps :

- de décrire les démarches RSE des trois enseignes faisant partie de notre étude
- de dégager des hypothèses qui seront ensuite testées dans la phase quantitative
- de réaliser le questionnaire d’enquête qui sera administré auprès d’un échantillon de fournisseurs de ces trois DO.

Enfin pour terminer, cette étude exploratoire nous sera particulièrement utile pour :

- lier des contacts avec des responsables des enseignes concernées. A l’issue de l’étude quantitative, ces contacts nous permettront de tester la crédibilité de nos interprétations concernant certaines données. L’objectif de ce feedback est d’améliorer la validité de notre recherche. Cette méthodologie est celle suivie par Daneels (2002).
- s’imprégner de la terminologie utilisée dans les entreprises, vérifier certains concepts, compléter certaines informations...

1.2 Méthodologie de l’étude qualitative

Pour réaliser cette étude qualitative nous avons choisi la méthode de l’étude de cas.

Comme le soulignent Evrard et al (1998) « *les études de cas sont particulièrement recommandées lorsqu’on aborde des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l’élaboration du processus de compréhension* »⁶⁴. Or, du point de vue théorique et comme nous l’avons vu en introduction, le thème de la sous-traitance responsable est un thème relativement récent et peu étudié par la littérature scientifique.

Bonoma (1985) cité par Evrard et al (1998) définit ainsi l’étude de cas : « *une étude de cas est une description obtenue directement d’une situation managériale, à partir d’interviews, d’archives, d’observations ou de toute autre source d’information, construite pour rendre*

⁶⁴ Evrard et al (1998), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Connaître et pratiquer la gestion, Nathan, page 89.

compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit »⁶⁵. Pour Wacheux il s'agit d'une « *analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* »⁶⁶.

Nous avons choisi de nous intéresser aux 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 nous permettra de faire apparaître les différences mais aussi les similitudes entre entreprises.

D'après Yin, pour préparer une étude de cas, le chercheur peut recueillir de l'information auprès de six sources⁶⁷ : documents, archives, entretiens, observations directes, observations participantes et artefacts. Le recours à plusieurs sources d'information (principe de triangulation des données) permet d'étudier un sujet sous plusieurs angles. Ceci améliore la validité externe d'une recherche qualitative comme le soulignent Gavard-Perret et al (2008). Notre collecte de données est basée sur l'étude de documents ainsi que sur des entretiens. De plus, pour chaque enseigne nous avons cherché à réaliser au moins deux entretiens avec des acteurs différents afin d'obtenir divers éclairages et accroître ainsi la validité externe de l'enquête.

Deux auteurs ont contribué de manière importante à l'avancée de la recherche dans le domaine de l'approche à cas multiples ou comparaison intersites : Yin (1984) et Eisenhardt (1989). Notre processus de recherche se rapproche plus de celui préconisé par Eisenhardt car nous ne formulons pas d'hypothèses de départ dans cette étude qualitative. Cette approche nous permettra par contre de faire émerger des hypothèses que nous chercherons à vérifier à travers l'étude quantitative.

Nous avons retenu le secteur de l'ameublement pour les raisons suivantes :

- Dans un précédent travail de recherche⁶⁸, nous avons réalisé une étude de cas portant sur l'enseigne Ikea et nous avons souhaité prolonger ce travail par l'étude d'autres entreprises du même secteur
- Comme nous l'avons montré en introduction, en nous basant sur une étude du SESSI⁶⁹, 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* ». Par conséquent, il nous semble particulièrement intéressant d'étudier le rôle des distributeurs dans l'offre des industriels de ce secteur (certains distributeurs ont leurs propres designers, les autres enseignes interviennent de plus en plus dans la création de modèles chez leurs fournisseurs), de comprendre comment sont coordonnés ces réseaux de sous-traitants.

⁶⁵ Bonoma T., (1985), Case research in marketing : opportunities, problems and a process, *Journal of Marketing Research*, vol.22, mai 1985, page 204.

⁶⁶ Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, page 89.

⁶⁷ appelés par Yin « sources d'évidence ».

⁶⁸ *La RSE dans les relations de sous-traitance : le cas IKEA*, Mémoire de Recherche en Sciences de Gestion, Université Nancy-Metz, juin 2007.

⁶⁹ « 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.

- C'est un secteur intéressant à étudier car 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 flux d'informations)
- C'est un secteur sensible en raison de la matière première qu'il utilise : le bois. Comme le souligne Roberts (2003) durant les années 80, les vendeurs de meubles en kit sont devenus la cible des campagnes des ONG contre la déforestation et ceci les a amenés à rechercher chez leurs fournisseurs des produits FSC et à mettre en œuvre des codes de conduite. A l'origine donc leur démarche est guidée par des préoccupations environnementales. Il faut attendre le milieu des années 90 pour que l'on commence à prendre en considération les conditions de travail chez les fournisseurs. L'étude d'entreprises dans ce secteur est donc intéressante pour comprendre l'émergence et le développement de pratiques responsables.

Nous allons présenter successivement la méthodologie de constitution de l'échantillon et les entreprises étudiées, la technique de recueil de l'information, la préparation et la conduite des entretiens et enfin la technique d'exploitation des données.

1.2.1 Constitution de l'échantillon et présentation des entreprises étudiées

1.2.1.1 Méthodologie pour la constitution de l'échantillon

En tout premier, nous avons réalisé une étude documentaire sur les enseignes de la distribution de meubles (étude du SESSI, étude du groupe Xerfi⁷⁰, presse spécialisée, sites Internet des différentes enseignes).

L'étude réalisée par le SESSI met en avant une concentration très importante de la distribution française de meubles, les quatre leaders (IKEA, Conforama, But et Fly) réalisant près de la moitié du chiffre d'affaires. Certaines enseignes appartiennent à des groupes français comme par exemple Conforama ou Alinéa, d'autres à des groupes étrangers comme IKEA. Certains groupes possèdent plusieurs enseignes comme Mobilier européen qui gère Atlas, Crozatier et Fly.

Les sociétés qui distribuent les produits peuvent être organisées de manière tout à fait différente autour de l'enseigne (on trouve les intégrées : c'est le cas par exemple des magasins possédés en propre par IKEA ; les franchisées et affiliées : comme les magasins Fly majoritairement exploités en franchise).

Comme le souligne l'étude du groupe Xerfi, parmi les réseaux spécialisés dans la distribution de meubles domestiques, on trouve différents canaux de distribution : les enseignes d'équipement du foyer, les enseignes de jeune habitat, l'ameublement milieu de gamme, l'ameublement haut de gamme, les spécialistes cuisine et les autres circuits spécialisés (exemples : spécialistes salons, meubles anglais).

Les enseignes de meubles peuvent proposer d'autres produits aux consommateurs à côté des meubles : produits blancs, produits bruns, décoration, luminaires, tapis, textiles pour la maison, arts de la table... La part du meuble est tout à fait variable suivant les enseignes.

⁷⁰ Xerfi/France (2011), *Distribution de meubles- Perspectives du marché à l'horizon 2011, Paysage concurrentiel et stratégies d'adaptation des acteurs.*

A partir de toutes ces informations, nous avons identifié les principales enseignes de ce secteur (sur la base de leur chiffre d'affaires), soit moins d'une dizaine (Annexe 1).

Nous avons également vérifié s'il était fait état d'une démarche RSE au niveau de ces enseignes (consultation des sites Internet de ces différentes enseignes, revue de presse....). Puis nous avons contacté ces différents distributeurs soit par mail, soit par téléphone dans le but d'obtenir en premier lieu des rendez-vous avec les responsables développement durable. Sur tous ces contacts, seuls quatre ont abouti. En effet la majorité des entreprises (même parfois après plusieurs contacts) invoquaient pour justifier leur refus de participer à notre étude un manque de temps, la confidentialité des données, le fait qu'elles ne voyaient pas les bénéfices qu'elles pouvaient tirer de ce travail de recherche ou que ce type de réflexion était déjà engagé avec l'aide d'un organisme extérieur.

Au bout de 18 mois et malgré plusieurs entretiens avec le directeur Développement Durable et le directeur des achats d'une des enseignes, nous avons dû nous résoudre à ne pas prendre en compte cette dernière dans notre échantillon (trop de données confidentielles dévoilées à travers l'enquête fournisseurs aux yeux de l'entreprise et la volonté de celle-ci de choisir l'échantillon de sous-traitants à interroger). Par conséquent notre étude ne porte que sur trois entreprises.

A notre avis, trois explications peuvent être avancées pour expliquer ces différents refus :

- Les donneurs d'ordre ne souhaitent pas communiquer leurs fichiers fournisseurs car ceux-ci constituent un élément stratégique dans la concurrence que se livrent les entreprises. En effet, comme nous l'a expliqué l'un de nos interlocuteurs, en permettant cet accès au fichier fournisseurs, l'entreprise dévoile la structure des fournisseurs. Or celle-ci est stratégique.
- La politique RSE est inexistante ou n'en est qu'à ses débuts et les entreprises ne souhaitent pas communiquer sur ce sujet.
- Les entreprises ne font pas preuve de transparence. Or, comme nous l'avons souligné dans notre chapitre préliminaire, la transparence qui permet l'information des parties prenantes est l'un des critères qui permet de juger si les pratiques d'une entreprise peuvent être qualifiées de socialement responsables ou non. L'enseigne qui s'est désistée au bout de 18 mois n'a pas voulu jouer la carte de la transparence malgré le fait qu'elle revendique des pratiques socialement responsables. Nous avons déjà relevé ce défaut de transparence dans des études réalisées par l'ONG OXFAM à propos de cette même entreprise. Notre propre expérience vient donc confirmer en partie les défauts relevés par l'ONG.

Nous sommes ici en dessous du nombre de cas recommandé par Eisenhardt (1989), nombre situé entre 4 et 10. Pour l'auteur en dessous de 4, la théorie qui en résulterait risquerait d'être trop simpliste et l'approche empirique peu convaincante. Au-dessus de 10 cela devient rapidement difficile de faire face à la complexité et au volume des données.

Nous tenons à souligner que notre objectif n'est pas d'établir une nouvelle théorie mais de développer des connaissances sur un thème encore peu étudié.

1.2.1.2 Présentation des entreprises étudiées

Notre étude porte sur trois entreprises françaises dont nous ne dévoilerons pas les identités pour des questions de confidentialité et que nous nommerons E1, E2 et E3.

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement ces trois enseignes puis nous nous intéresserons à l'origine de la démarche RSE ainsi qu'à son évolution. Enfin, nous verrons comment la dimension RSE a été intégrée dans les relations avec les fournisseurs.

L'enseigne E1 :

La création de l'enseigne E1 remonte à une quarantaine d'années. Elle emploie plus de 13000 personnes, 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 et réalise 70% de son CA en France.

L'enseigne est spécialisée dans « l'équipement du foyer » qui constitue le canal le plus important (part de marché de 25,1% en 2009) mais en régression (tendance 2006-2009 : - 0,9 point), d'après l'étude du groupe Xerfi. Afin de s'adapter à la demande les enseignes spécialisées dans l'équipement du foyer ont dû notamment recentrer leur offre sur davantage de produits d'entrée de gamme. Pour E1, le mobilier représente 48% du CA en 2009. Le reste de l'offre est composé essentiellement de l'électroménager et de la High Tech ainsi que de la décoration.

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.

En 2003 est créé un département Développement Durable (DD), puis en 2007 la direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du groupe directement rattachée au Président. L'année 2005 est notamment marquée par le déploiement du code de conduite des affaires du groupe, code qui va servir de socle aux sept enjeux clés ou engagements⁷¹ définis pour la période 2008-2010. Ils sont déclinés en plans d'action. Ces engagements couvrent tous les domaines du développement durable : social, environnemental et sociétal. Le troisième enjeu en particulier vise à intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs.

Enfin en 2008 on peut relever l'adhésion du groupe au Global Compact ou Pacte Mondial des Nations Unies. Par cette adhésion le groupe montre son attachement à la défense et à la promotion des dix grands principes que défendent les Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droits du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption.

Dans son rapport de développement durable, le groupe qualifie la RSE de « *sujet porté au plus haut au sein du groupe* » et évoque « *un engagement RSE de longue date* ».

Au niveau de l'enseigne E1, la directrice du DD fait remonter à 2001 l'origine de la démarche RSE avec une première action forte : l'acheminement de containers par barge fluviale pour tous les produits qui arrivent d'Asie. A l'origine ce mode d'acheminement était un « *palliatif* » mais s'est développé grâce à l'implication de certains individus. Confrontée à cette époque à une grève de son transporteur routier, E1 « *décide de tenter le coup* ».

En 2003 le nouveau Président qui est promu à la Direction de l'enseigne va créer le département DD.

L'engagement de la direction en matière de DD apparaît comme fort : « *Les présidents se sont succédés au sein de E1 et à aucun moment le poste ou le département n'a été remis en*

⁷¹ Les sept enjeux sont dans l'ordre : développer l'employabilité des collaborateurs ; promouvoir la diversité au sein des équipes ; intégrer les critères RSE dans le choix des fournisseurs ; limiter et contrôler les émissions de CO2 liées à l'activité transport ; réduire l'empreinte environnementale des bâtiments ; promouvoir des produits responsables auprès des clients ; mobiliser les collaborateurs et les enseignes pour des programmes de solidarité à destination d'ONG.

cause». On a à l'heure actuelle un président qui nous challenge sur ces sujets là, donc on a vraiment une implication à la tête de l'entreprise ».

Le groupe fait de « *la maîtrise de la relation fournisseurs* » un « *enjeu clé* » et avec ses partenaires commerciaux il « *donne sa préférence à des partenariats de long terme, gage de continuité et de fiabilité* » (Rapport DD du groupe). Ces « *relations partenariales durables* » reposent notamment sur le code de conduite des affaires du groupe conçu en 2005 et renouvelé en 2009. Il s'appuie sur les textes internationaux de référence⁷² et est transmis à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Les fournisseurs de E1, doivent se conformer à la charte fournisseurs (mise en place depuis 2002) qui s'appuie sur les grands principes éthiques énoncés dans le code de conduite des affaires du groupe. Il est également demandé aux fournisseurs de faire respecter ces principes auprès de leurs propres fournisseurs. Cette charte est commune à toutes les enseignes du groupe et est incluse dans chaque contrat commercial.

L'enseigne a des bureaux d'achat dans différents pays. Dans ces bureaux de sourcing, qui ont notamment pour missions de trouver des fournisseurs, de les former ou de s'assurer de la fiabilité des produits, on trouve toujours une équipe qualité chargée de faire le lien avec la direction qualité du groupe.

Pour être retenu par l'enseigne un fournisseur doit passer deux qualifications : une qualification fournisseur et une qualification produit. La première qualification exige du fournisseur qu'il remplisse trois critères : se plier à un audit technique en usine (réalisé par l'enseigne), à un audit social (sous-traité à un cabinet spécialisé et basé sur la grille ICS⁷³) et signer la charte fournisseur. A l'issue de ces audits, le fournisseur reçoit une note. Le fournisseur « moyen » bénéficie d'un certain délai pour s'améliorer avant d'être ré-audit. La logique est de faire progresser le fournisseur. Dans le cas où les critères ne sont toujours pas respectés, le fournisseur est rejeté. Si le fournisseur est qualifié à l'issue de cette première phase, il passe à la qualification produit.

L'enseigne a mis en place des grilles de risques pour ses fournisseurs (en fonction de l'origine du fournisseur, des volumes achetés, du produit et de sa criticité du type de fournisseur). « *Plus un fournisseur est à risque, plus il est contrôlé. Nous sommes parmi ceux qui réalisons le plus de contrôles, de tests* » (directeur de la centrale d'achat).

Enfin, on peut mentionner le fait que l'enseigne s'est engagée dans une démarche d'éco-conception. Ainsi que le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), par cette démarche, les entreprises cherchent à intégrer la RSE dans leur stratégie.

L'enseigne E2 :

⁷² La Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, la Convention européenne des Droits de l'Homme, les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant, les principales conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

⁷³ L'ICS ou Initiative Clause Sociale est un groupe issu du commerce et de la distribution qui réunit des enseignes de la grande distribution. C'est un espace de concertation multipartites prenantes (enseignes, ONG, syndicats, salariés..). La grille ICS est le fruit de la réflexion de ce groupe et s'appuie sur les principales conventions et recommandations de l'OIT ainsi que sur les réglementations sociales de chaque pays. Le Directeur Qualité de l'enseigne E1, estime que le groupe « *est allé parfois plus loin que ce que l'on pouvait trouver dans les standards internationaux sur certains critères comme la discrimination, la sécurité..* ».

Cette entreprise 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 de l'ameublement et possède une centrale d'achat. Chaque enseigne possède ses propres services internes (marketing, achats, logistique...)

Ce groupe est le premier franchiseur de l'ameublement. L'enseigne est présente en France (près de 86 % des points de vente), mais aussi en Suisse et en Espagne.

Elle fait partie du canal de distribution « jeune habitat » avec une part de marché de 22,8 % en 2009 (c'est le deuxième canal derrière « l'équipement du foyer »). Ce canal de distribution est en pleine ascension avec un chiffre d'affaires qui a augmenté de 45% entre 2006 et 2009 et une progression de sa part de marché de + 6,5 points sur la même période. Ce développement a été rendu possible grâce à l'extension du nombre de magasins (étude du groupe Xerfi). La vente de meubles représentait 75% du chiffre d'affaires de l'enseigne en 2009. Cette offre « ameublement » est positionnée sur l'entrée de gamme. Le reste de l'offre est composé de la décoration, des articles de table et des textiles.

Pour cette étude, nous nous sommes tournés vers un franchisé du groupe qui gère 19 magasins de l'enseigne E2 dans un pays européen, la direction du groupe (le franchiseur) ayant refusé de participer à ce travail de recherche. L'enseigne est dirigée depuis 1998 avec un statut d'entreprise franchisee et fait partie du groupe M, société anonyme familiale qui possède également toute une chaîne de grands magasins leader dans ce pays.

Le directeur de E2 à l'étranger dépend à la fois du groupe M et du franchiseur français. En effet, en termes de résultats, il rend des comptes au groupe M mais doit transmettre l'intégralité des tableaux de bord de ses magasins au franchiseur, ce dernier étant rémunéré sur la base du chiffre d'affaires. Il dépend également du franchiseur français pour les achats puisque 80% des sous-traitants sont gérés par celui-ci, les 20 % restant correspondant à des « spécificités » (liberté d'approvisionnement chez des fournisseurs proposant des produits adaptés au marché national). Ce franchisé travaille avec plus de 100 fournisseurs.

Le groupe français qui gère l'enseigne E2 n'est pas soumis à loi NRE⁷⁴ et n'est donc pas tenu de publier des informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de ses activités.

Sur son site Internet, le groupe inscrit le développement durable dans ses valeurs mais s'attache surtout à développer ses actions dans le domaine environnemental : « *les acheteurs s'emploient chaque fois qu'ils le peuvent à référencer des produits portant le label FSC* » ; « *le groupe est membre fondateur d'Ecofolio- organisme en charge du recyclage des imprimés publicitaires* » ; « *le studio graphique intégré du groupe a obtenu le label Imprim'vert* »).

Dans ses valeurs le groupe mentionne en tout premier « *l'Esprit Service* ». Ce sont « *des fondamentaux forts et durables de respect, de développement collectif, d'engagement responsable* » sur lesquels repose « *le modèle unique* » du groupe. Cet « Esprit Service » repose sur l'engagement de l'entreprise, des collaborateurs ainsi que des actionnaires (actionnariat familial) et des partenaires. On peut noter que les fournisseurs ne sont pas nommément cités. Il n'est pas fait référence à une politique d'achats durables sur le site du groupe.

Notre étude documentaire ne nous a pas permis de trouver un historique de la démarche RSE du franchiseur français. D'autre part, il n'existe pas de direction DD dans ce groupe. Pour le directeur de la franchise à l'étranger, le choix du franchiseur français, c'est « *d'avancer petit à petit et d'évoluer et non de faire un changement radical et d'imposer des grands changements aussi bien en interne qu'au client* ».

⁷⁴ NRE : Nouvelles réglementations économiques.

Pour la partie environnementale, le directeur des 19 magasins de l'enseigne rend des comptes au groupe M. Des indicateurs ont été mis en place (exemples : kWh dépensés, nombre de km parcourus par les véhicules), il y a un suivi de ces indicateurs et les responsables sont évalués sur les économies réalisées.

La démarche RSE auprès des fournisseurs et en particulier la partie code de conduite, est centralisée par le groupe franchiseur. Chaque enseigne du groupe fait ses achats en propre et effectue ses contrôles directement ou sous-traite une partie de ses contrôles. Par exemple, le franchiseur français collabore avec le groupe M (son franchisé) qui possède une centrale d'achat en Asie. Celle-ci fait les achats, effectue les contrôles qualité, les tests de produits et réalise des audits pour le groupe M et le franchiseur français de l'enseigne E2. Afin d'améliorer l'application des normes fondamentales du travail, le groupe M collabore avec l'entreprise privée de vérification STR Testing & Inspection.

L'enseigne aide ses fournisseurs à atteindre ces critères RSE : « *Ce n'est pas sur des critères RSE que E1 risque de perdre des fournisseurs. Si on les perd, c'est que l'on a un volume insuffisant ou que l'on est trop exigeant en termes de cahier des charges par rapport à un autre pays* » (Directeur de la franchise à l'étranger).

Chez le franchisé étudié, pour les produits qui représentent des « spécificités » et qui sont fabriqués dans le pays, les responsables des achats contrôlent essentiellement l'approvisionnement en bois et notamment la provenance des produits FSC. En ce qui concerne les fournisseurs faisant appel à des sous-traitants dans des pays en voie de développement, le franchisé « *s'appuie sur le fournisseur pour le respect des approvisionnements, des conditions de travail. C'est la responsabilité du fournisseur* » (Responsable Achat). Dans la démarche RSE du franchisé avec ses fournisseurs, les préoccupations environnementales sont donc plus présentes que les préoccupations sociales. Enfin il faut relever que l'enseigne développe deux produits éco-conçus.

L'enseigne E3 :

L'enseigne E3 est beaucoup plus récente que les précédentes ; elle a été créée il y a un peu moins de 15 ans. Elle compte 198 magasins et est présente en France mais aussi en Belgique, Espagne, Luxembourg et Italie. C'est une enseigne d'ameublement-décoration, la partie meubles représentant à l'heure actuelle 35% du chiffre d'affaires total. A côté des meubles, l'offre se compose du linge de maison, des arts de la table et d'objets de décoration. Comme le souligne l'étude du groupe Xerfi, les enseignes de ce type constituent une catégorie de distributeurs de mobilier domestique importante en France. L'enseigne E3 a vu son chiffre d'affaires progresser de 11% en 2009 par rapport à l'année précédente malgré un environnement économique difficile pour le secteur de l'équipement de la maison.

E3 travaille de manière régulière avec 95 fournisseurs.

L'enseigne, créée à la fin des années 90 par son PDG actuel, a vu arriver deux nouveaux actionnaires importants en 2008.

Initiée en 2006 avec les fournisseurs de meubles indonésiens, la démarche RSE de E3 a été étendue ensuite à l'Inde et à la Chine, ces trois pays représentant les principales sources d'approvisionnement pour l'enseigne.

L'objectif de cette démarche à l'origine était « *d'engager un dialogue avec les fournisseurs pour les sensibiliser et les accompagner dans une démarche de certification forestière* ». « *La démarche est la volonté du PDG pour des raisons de convictions personnelles et un fort attachement aux artisanats traditionnels des pays en voie de développement* » (Directrice du développement durable).

Sur le site Internet, le mot du PDG rappelle cet attachement et explique qu'en raison de la faible disponibilité de bois tropicaux sur les marchés, il est de la responsabilité de l'enseigne d'accompagner ses fournisseurs du sud dans la traçabilité de leurs approvisionnements en bois et dans la certification.

A partir de là, la démarche RSE s'est développée rapidement, la direction générale de l'enseigne étant « *prête à donner les budgets nécessaires à une avancée rapide* » (Directrice DD). La direction du développement durable a été créée en 2010 avec un poste rattaché au service achats et en lien direct avec la direction générale. La même année, E3 a exigé de ses fournisseurs indonésiens la suppression de tout approvisionnement de produits bois et dérivés qui ne seraient pas issus de forêts certifiées ou en cours de certification. Toujours en Indonésie, l'enseigne a créé une association-coopérative appelée « Hara-Group » qui réunit ses fournisseurs. L'objectif pour E3 fin 2010 était que toutes les fabriques de ses fournisseurs soient certifiées. Un auditeur indépendant mandaté par cette association procède à des vérifications périodiques des chaînes d'approvisionnement de l'enseigne.

En Inde, « *afin de pallier aux carences internationales face à la dégradation et à la disparition du Sheesham⁷⁵* », l'enseigne a lancé en 2010 un projet de plantations communautaires avec l'appui d'une ONG. L'objectif est d'arriver à une certification FSC pour ces essences. Les habitants des villages concernés sont aidés financièrement, formés, accompagnés dans cette démarche. L'enseigne espère pouvoir fédérer d'autres acteurs de la distribution sur ce projet.

En Chine, les fournisseurs sont accompagnés par l'enseigne dans leur démarche de certification de leurs usines et dans la traçabilité de leurs approvisionnements en MDF. (panneaux dérivés du bois).

Les résultats sont soumis aux ONG pour validation. Ces dernières aident également à l'élaboration de plans d'action.

Enfin, il faut signaler que E3 a réalisé en 2010 un bilan carbone avec une approche éco-conception, l'objectif étant de faire ressortir des pistes d'améliorations pour toutes les catégories de produits.

L'enseigne ne publie pas pour le moment de rapport de développement durable mais des informations sur son site Internet et dans son catalogue. Sur son site l'enseigne se présente comme « *un acteur engagé dans la traçabilité et la certification des ressources forestières* », comme une entreprise proactive : « *E3, en tant qu'entreprise citoyenne et engagée se veut être un acteur du changement* ».

Tous les fournisseurs de E3 doivent se conformer à la charte envoyée par l'enseigne ; un code de conduite est en construction. Pour contrôler la mise en œuvre de cette charte, l'enseigne fait pratiquer des audits chez ses fournisseurs par TFT⁷⁶, expert dans les contrôles des chaînes d'approvisionnement et par Business Trading Ethically (BTE) en ce qui concerne les audits sociaux.

⁷⁵ Le Sheesham est l'essence traditionnellement utilisée dans l'artisanat indien. « *Le gouvernement a pris conscience récemment de l'intérêt commercial de cette essence sans pour autant mettre en place de vrai programme de gestion durable* » (Directrice du DD).

⁷⁶ TFT (The Forest Trust) est une organisation internationale à but non lucratif qui aide les industriels et les distributeurs « *à mettre des Produits Responsables sur le marché* » (site Internet du TFT : www.tft-forests.org). Dans le cas qui nous intéresse le TFT contribue à exclure le bois illicite et se fixe pour objectif d'amener les exploitants forestiers vers la certification.

En Inde, l'enseigne a lancé en 2010 un programme social qui s'est traduit d'abord par des audits puis par un accompagnement des fournisseurs. Elle travaille avec une ONG pour mettre en place des indicateurs de progression en matière de sécurité, d'hygiène, de droits....

Sur son site Internet et dans la rubrique « *Sur le terrain, main dans la main avec nos fournisseurs* », E3 reprend cette collaboration : « *Les aspects sociaux sont aussi pour nous la clé d'une démarche responsable, c'est pourquoi nous nous appuyons sur BTE une ONG anglaise implantée en Inde spécialisée dans l'accompagnement de pratiques éthiques et sociales sur les chaînes d'approvisionnements (...) L'ONG audite et accompagne nos fournisseurs pour les aider à améliorer les standards de travail des ouvriers en leur donnant les outils pour progresser durablement.* »

L'enseigne effectue une double classification de ses fournisseurs : la première sur la base de critères qualité, délais, coûts, RSE et la deuxième en fonction de la réponse apportée par le fournisseur aux demandes de la direction du DD : « *L'enseigne privilégie les fournisseurs qui se sont mis aux normes pour leur confier de nouveaux produits* ». Des relations privilégiées peuvent alors s'instaurer avec certains fournisseurs : « *Nous poussons plus loin le niveau d'exigence lorsque les fournisseurs réagissent bien (développement d'autres critères, double labellisation).* » (Directrice DD).

Comme nous venons de le voir, nous avons collecté des données sur ces trois enseignes en réalisant tout d'abord une étude documentaire puis par l'intermédiaire d'entretiens individuels (recueil de données primaires). C'est ce deuxième type de recueil de données que nous allons présenter ci-dessous.

1.2.2 La technique de recueil de l'information privilégiée : l'entretien semi-directif

Bien que nous ayons mené une étude documentaire sur les entreprises présentées ci-dessus (rapport annuel lorsqu'il existait, articles de presse, site Internet de l'entreprise, catalogue ...) nous avons privilégié l'entretien et plus précisément l'entretien semi-directif parmi les différentes techniques de recueil d'information.

L'entretien semi-directif se déroule à partir d'un guide (ou d'une grille), défini au préalable, et qui liste les thèmes à aborder avec chaque répondant. L'ordre de discussion n'est pas imposé et il est donc possible pour l'enquêteur, selon l'enchaînement des idées propre à chaque répondant, de changer l'ordre des thèmes.

Pour Gavard-Perret et al (2008) « *cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) et aux compétences des enquêteurs (souvent limitées)* ». ⁷⁷

Cette technique de recueil de données est donc tout à fait en phase avec la technique d'exploitation des données que nous appliquerons dans un deuxième temps : l'analyse

⁷⁷ Gavard-Perret et al (2008) *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, page 92.

thématique, notre objectif étant notamment d'effectuer des comparaisons entre répondants d'une même enseigne et entre les enseignes.

1.2.3 La préparation de l'entretien

1.2.3.1 Les personnes interrogées

Les contacts avec les différentes enseignes ont été effectués par mail ou par téléphone en nous adressant au service communication. Nous avons pu ainsi joindre les directeurs DD de chaque enseigne (ou à défaut le directeur de l'enseigne). Leur appui nous a permis d'obtenir des rendez-vous avec d'autres responsables comme les directeurs des achats ou les responsables qualité.

Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou de face à face. Ils se sont étalés de mars 2009 à janvier 2011.

Pour chaque enseigne, les entretiens ont concerné les personnes suivantes :

Enseigne	Nombre de répondants	Fonction des répondants	Nombre d'entretiens avec chaque répondant	Durée de chaque entretien	Conduite de l'entretien	Supports matériels de l'entretien
E1	4	Directrice Développement Durable	1	2h	De face à face	Magnétophone + prise de notes
		Directeur de la centrale d'achat internationale	1 1	1h 30mn	Par téléphone Par téléphone	Prise de notes Prise de notes
		Directeur qualité	1	1h30	Par téléphone	Prise de notes
		Directrice Stratégie Achats	2	45mn	Par téléphone	Prise de notes (entretien ne portant que sur la partie fournisseurs)
E2	2	Directeur de l'enseigne	1	2h	De face à face	Magnétophone + prise de notes
		Acheteur	1	1h	Par téléphone	Prise de notes
E3	2	Directrice Développement Durable	3	45mn	Par téléphone + réponse au guide d'entretien par mail	Prise de notes + retour du guide d'entretien rempli
		Responsable Achats	1		Par mail	guide d'entretien

1.2.3.2 Le guide d'entretien

Notre précédent travail de recherche⁷⁸, ainsi que notre revue de la littérature sur les principales approches de la RSE, nous ont permis de rédiger le guide d'entretien à la base de l'étude qualitative.

Nous avons construit ce support dans le but d'aborder avec chaque enquêté l'ensemble des thématiques qui constituent nos questions de recherche.

Le guide d'entretien est composé de cinq thèmes dont trois communs à tous les répondants.

Les thèmes abordés sont les suivants :

- La démarche RSE
- Les relations avec les fournisseurs (RSE et sous-traitance)
- La direction du DD
- L'opinion sur la RSE
- Informations concernant le répondant

Les thèmes abordés visent en premier lieu à comprendre les facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises dans des démarches RSE, les attentes face à ces démarches ou encore les approches de la RSE auxquelles se réfèrent les entreprises concernées. En deuxième lieu, ils vont nous permettre d'analyser les types de relations que les donneurs d'ordre entretiennent avec leurs fournisseurs et l'intégration de ces derniers dans leurs démarches RSE. Ces thématiques ont pour dernier d'étudier les pratiques existantes et les changements apportés par la démarche RSE.

Le premier thème ainsi que les deux derniers concernaient tous les répondants ; le troisième thème n'a été développé qu'avec les responsables DD.

Le sujet « La démarche RSE » a été davantage abordée avec les directeurs DD alors que le thème « relations avec les fournisseurs » a été traité de manière plus approfondie avec les responsables achats et qualité. Nous avons donc été amenés à différencier notre guide d'entretien selon les destinataires : directeur DD d'un côté, responsable des achats / directeur qualité de l'autre (Annexe 2).

Nous avons placé le thème de la démarche RSE, qui est un thème assez général, au début de l'entretien pour mettre les répondants en confiance puis traité des sujets qui sont considérés par certains répondants comme confidentiels. Il faut d'ailleurs préciser à ce propos que sur les trois entreprises faisant partie de notre étude, deux ont exigé la signature d'un accord de confidentialité avec l'université avant de démarrer l'enquête par questionnaire auprès de leurs fournisseurs.

La quatrième thématique qui cherche à recueillir l'avis du répondant sur la démarche RSE de son entreprise a été placée en avant dernière position car plus délicate à aborder.

Les thèmes principaux sont divisés en sous-thèmes. Dans ces sous-rubriques, nous avons prévu un certain nombre de questions pour être sûre d'aborder tous les points.

Pour la grande majorité des sous-thèmes, les questions posées à nos interlocuteurs étaient des questions ouvertes. Certains sous-thèmes ont cependant fait l'objet de questions à échelle

⁷⁸ *La RSE dans les relations de sous-traitance : le cas IKEA*, Mémoire de Recherche en Sciences de Gestion, Université Nancy-Metz, juin 2007.

comme l'opinion sur les apports d'une démarche RSE que l'on retrouve ci-dessous (thème 1, sous-thème 8). Pour cette question, différentes propositions étaient indiquées aux répondants et ceux-ci devaient exprimer leur plus ou moins grand accord (ou désaccord) en choisissant entre cinq réponses possibles (échelle de Likert en 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord »).

Détail des sous-thèmes (ST) par grand thème :

Thème 1 : La démarche RSE

ST 1 : Définition et état d'avancement de la politique RSE (dont pratiques)

ST 2 : Motivations, attentes face à ces démarches

ST 3 : Origines de la démarche

ST 4 : Contrôle des résultats de la démarche

ST 5 : Qualification de la démarche (réactive → proactive) et de l'engagement de la direction

ST 6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE

ST 7 : Pression des parties prenantes, visibilité médiatique

ST 8 : Opinion sur les apports d'une démarche RSE

Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs

ST 1 : Dépendance du DO / des fournisseurs

ST 2 : Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence

ST 3 : Classification des fournisseurs

ST 4 : Critères de sélection des fournisseurs et types de contrats

ST 5 : Coopération et confiance

ST 6 : Application de la démarche RSE aux fournisseurs

ST 7 : Contrôle du DO

ST 8 : Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail)

ST 9 : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs

Thème 3 : La direction du développement durable

ST 1 : Création, évolution, organisation et activités de cette direction

ST 2 : Situation de cette fonction dans l'entreprise

ST 3 : Rapport de DD (informations publiées, contrôle de ces informations, normes de présentation, origine des informations, objectifs de la publication)

ST 4 : Réussites, obstacles rencontrés au niveau de la démarche, points à faire progresser

Thème 4 : Opinion sur la RSE

ST 1 : Opinion sur la démarche RSE de leur entreprise

ST 2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité

Thème 5 : Informations concernant le répondant

Fonction(s) exercée(s)

Années d'ancienneté dans l'entreprise et fonctions antérieures dans l'entreprise

Carrière professionnelle

Ce cinquième thème nous a permis de recueillir des informations sur les responsables interrogés. Leurs parcours professionnels, leurs valeurs ont une influence sur les démarches RSE comme nous le verrons plus loin.

A l'occasion de notre tout premier entretien, avec la directrice du DD de l'enseigne E1, nous avons pu tester notre grille d'entretien. Nous avons alors constaté que certains sous-thèmes nécessitaient des éclaircissements (exemple : « Opinion sur les apports d'une démarche RSE » Thème 1, sous-thème 8), mais que l'ordre des thèmes ainsi que le vocabulaire utilisé ne posaient pas de problème à la personne interrogée. Suite à ce premier entretien, certains sous-thèmes ont été reformulés.

1.2.4 La conduite des entretiens

Les guides d'entretien ont été envoyés par mail à chaque répondant avant l'entretien, qu'il ait lieu de face à face ou par téléphone, le plus souvent à sa demande.

Les entretiens de face à face se sont déroulés dans les locaux des deux enseignes concernées. Les personnes interviewées ont accepté l'utilisation d'un magnétophone. L'usage de cet outil nous a été très utile lors de ces deux premiers entretiens avec les responsables développement durable car il nous a libérés de la prise de notes et permis de mieux comprendre les points abordés. Nous avons pu également lors de la retranscription nous attarder sur les expressions, le vocabulaire utilisé...La richesse de ces entretiens de face à face nous ont permis de mieux comprendre la démarche RSE des enseignes concernées et donc d'approfondir certains points avec les autres répondants.

Les entretiens par téléphone ont fait l'objet de prises de notes, certains de nos interlocuteurs ne souhaitant pas que notre conversation soit enregistrée.

Chaque entretien commençait par une présentation du travail de recherche, une explication des conditions de l'entretien (durée, confidentialité des données ...) puis nous abordions les différents thèmes de la grille d'entretien. Certains thèmes pouvaient être traités avant les autres en fonction des sujets évoqués par les répondants (par exemple le directeur qualité de E1 a tenu dès le début de l'entretien à nous expliquer le fonctionnement de sa direction ainsi que le process de qualification fournisseur et la qualification produit). Nous avons donc dû amener les répondants à aborder progressivement l'ensemble des thèmes de notre guide d'entretien.

Après chaque rendez-vous, les entretiens ont été retranscrits par écrit en veillant à remettre en ordre, de manière thématique, les éléments du corpus ceci pour en faciliter la lecture et la comparaison (Gavard-Perret et al, 2008).

1.2.5 La technique d'exploitation des données : l'analyse thématique

Comme le soulignent Evrard et al. (1998) « *Si les études quantitatives donnent lieu à ce qu'on appelle l'analyse des données, le matériel recueilli par des études qualitatives donne lieu à une "analyse de contenu" : contenu du discours pour un entretien non directif ou semi-directif, contenu des communications pour un entretien de groupe, contenu des associations ou interprétations pour un test projectif, etc.* »⁷⁹.

Bardin (2003)⁸⁰ donne de l'analyse de contenu la définition suivante : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/ réception (variables inférées) de ces messages* ». Pour Bardin, l'analyse de contenu recouvre plusieurs techniques comme l'analyse syntaxique, l'analyse lexicale ou l'analyse thématique. Certains auteurs au contraire, comme Gavard-Perret et al (2008), présentent l'analyse thématique dans les autres formes principales d'analyses, comme une technique à part entière.

Nous avons eu recours à cette dernière pour l'exploitation des données. L'analyse thématique a été réalisée à partir des thèmes qui ont donné lieu aux rubriques du guide d'entretien. 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.

1.2.5.1 L'analyse thématique verticale

Pour chaque enseigne, nous avons regroupé l'ensemble des informations collectées issues des entretiens et de notre étude documentaire. Dans la mesure où au moins deux entretiens ont été réalisés dans chaque enseigne, nous avons dû faire une synthèse par entretien puis une synthèse globale⁸¹. Nous avons cherché également à dégager les liens entre les thèmes.

Les informations ont été classées par thèmes et sous-thèmes (définis a priori) comme nous l'avons présenté dans la rubrique « guide d'entretien » (§ 1.2.3.2).

Ces sous-thèmes étaient subdivisés en sous-sous-thèmes lorsque cela s'avérait nécessaire. Les sujets qui n'avaient pas été prévus au démarrage mais qui ont émergé au cours des entretiens ont été également pris en compte dans notre analyse. On peut citer comme exemples le cas de l'éco-conception qui a une influence sur la relation de sous-traitance ou les actions

⁷⁹ Evrard et al (1998), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Connaître et pratiquer la gestion, Nathan, page 116.

⁸⁰ Bardin L., (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, page 43.

⁸¹ Pour certains thèmes cependant seuls les responsables DD ont été interrogés.

philanthropiques menées dans le cadre de la démarche RSE qui améliorent l'image de l'entreprise auprès des salariés et fédèrent le personnel autour de la démarche.

Les tableaux ci-dessous reprennent en exemple un extrait de l'analyse verticale pour le sous-sous thème « Qualification de l'engagement de la direction ». Celui ci fait partie du sous-thème 5 « La qualification de la démarche et de l'engagement de la direction » rattaché au thème 1, « La démarche RSE ».

Nous cherchons à voir ici le rôle joué par la direction dans les initiatives de politiques RSE. Ce sous-sous-thème a été divisé en trois items dans la grille d'entretien : faible, moyen, fort.

Les tableaux concernant les autres thèmes principaux sont joints en Annexe 4.

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u>: La démarche RSE</p> <p><u>Sous-thème 5</u>: Qualification de la démarche et de l'engagement de la direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Qualification de l'engagement de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'enseigne s'est engagée depuis plus de 10 ans dans une démarche RSE. Elle est bien avancée dans cette démarche. - Il semble y avoir une véritable dynamique à la tête de l'enseigne et du groupe. - L'engagement peut être qualifié de réel, volonté forte de la part de la direction. 	<p>« Quand aucun des présidents [du groupe auquel appartient E1] n'a remis en cause le département, accepte de dépenser du temps pour réunir une partie de son comex (comité exécutif) pour discuter pendant trois heures sur le sujet, je pense que l'engagement il est réel. Après l'engagement est fluctuant en fonction de ce qui se passe dans l'entreprise. Quand on a une crise produit, d'arriver avec sa feuille de route de l'année, bon, c'est quand même quelque chose qui voilà... mais l'engagement est réel, on a quand même quelqu'un, le président de E1 qui est force de propositions, qui challenge, qui dit " j'ai envie de faire cela ", " et pourquoi on fait pas cela ? " » (Directrice du DD de E1)</p> <p>« Très fort [engagement de la Direction générale]. On a un patron qui est jeune et dynamique (le PDG de E1) qui pilote le comité RSE et qui a fixé 7 enjeux (ma participation concerne plus particulièrement deux enjeux). (...) La démarche RSE a vraiment pris de l'ampleur dans les années 2003-2004 mais la RSE faisait partie de la culture du groupe. Malgré la crise, dans les 7 enjeux, rien ne sera remis en cause. Par contre, il n'y aura pas pour l'instant développement de nouveaux enjeux. Quand on a tenu un discours, on a fait une semaine du développement durable, on ne peut pas revenir en arrière. » (Directeur Qualité de E1)</p> <p>« Un engagement RSE de longue date » « La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe à travers notamment une direction dédiée à la RSE au niveau Groupe qui reporte au Président et est représentée au Comité exécutif. Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles du terrain, le groupe dispose d'un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses branches. » (Rapport « Responsabilité Sociale et Environnementale - Eléments 2009 » du groupe auquel appartient l'enseigne E1)</p> <p>« Depuis 2001, E1 est un acteur engagé en matière de Développement Durable » (Site Internet de l'enseigne E1)</p>

ENSEIGNE E2

THEME, SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 1: La démarche RSE</p> <p>Sous-thème 5: Qualification de la démarche et de l'engagement de la direction</p> <p>Sous-sous thème : Qualification de l'engagement de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'engagement est essentiellement environnemental. - Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger compose avec deux politiques : <ul style="list-style-type: none"> il dépend du franchiseur en matière de politique d'achats durables (sauf pour les produits adaptés au marché national), de son groupe pour la partie environnementale. - Le groupe étranger est plus avancé et plus engagé que le groupe français dans sa démarche RSE. 	<p>« Sur nos produits à nous [franchisé] c'est fort. On a pris du bois FSC (Forest Stewardship Council), même si nos produits sont plus chers. Par contre pour les produits de E2 France, c'est par rapport à leur marché qu'est la France, la prise de conscience est peut être forte mais la décision chez l'acheteur elle reste faible. C'est ça le problème, il y a encore un décalage entre vouloir et réaliser un achat. La volonté pourrait être plus forte au niveau de la direction mais cela dépend du client. Est-ce qu'il est prêt à payer plus cher ? Dans notre clientèle on a une partie qui est design, l'autre partie qui est nature. Cette dernière est prête à acheter cette table un tout petit peu plus cher car elle est sensible aux matériaux écologiques. » (Directeur de la franchise à l'étranger)</p> <p>Sur son site le groupe français franchiseur de l'enseigne E2 développe ses valeurs (« Le sens des valeurs ») : l'esprit Service, la dynamique humaine, le développement durable. Sur ce dernier point, les explications sont les suivantes : « À travers leurs gammes de produits, les enseignes se fixent pour objectif de proposer des meubles plus respectueux de l'environnement, pour contribuer à l'amélioration du bien-être des clients et réduire leur impact écologique sur la planète.»</p> <p>Exemple : « Les acheteurs s'emploient chaque fois qu'ils le peuvent à référencer des produits portant le label FSC, certifiant le lien entre une production et une consommation responsable du bois provenant de la forêt. » (Site Internet du franchiseur)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>Sous-thème 5</u> : Qualification de la démarche et de l'engagement de la direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification de l'engagement de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La dynamique est impulsée par le PDG, créateur de l'enseigne - La démarche est récente (la direction du DD vient d'être créée) mais l'évolution est rapide - L'enseigne se veut exemplaire dans le domaine environnemental - Fait de la certification forestière une mission 	<p>«Engagement de la Direction générale] Fort et prêt à donner les budgets nécessaires à une avancée rapide. »</p> <p>« La démarche est la volonté du PDG pour des raisons de convictions personnelles et un fort attachement aux artisans traditionnels des pays en développement. »</p> <p>(Directrice du développement durable)</p> <p>Sur son site <u>Internet</u>, E3 développe ses « engagements écologiques » à travers 6 rubriques.</p> <p>Dans le premier point abordé « Notre politique de développement durable » l'enseigne affirme son engagement : « En tant que distributeur de meubles en bois exotique, les problématiques de déforestation nous touchent donc au premier chef. (...) A cette illégal qui représenteraient aujourd'hui ¼ des importations de bois en Europe. (...) E3, en tant qu'entreprise citoyenne et engagée se veut être acteur du changement. »</p> <p>Dans la deuxième rubrique « Sur le terrain, main dans la main avec nos fournisseurs », l'enseigne évoque notamment le projet de plantation certifiée de Sheesham en Inde en partenariat avec le TFT (The Forest Trust) : « Notre engagement est fort puisqu'il est de minimum 5 ans avec le TFT afin d'assurer les fonds et le soutien nécessaire à l'ONG pour l'aboutissement du projet. (...)</p> <p>Dans son catalogue, E3 rapporte notamment le témoignage d'un des responsables du TFT sur ses partenariats (projet sur le Sheesham en Inde, projets communautaires en Indonésie, étude en Chine sur la durabilité et la légalité des chaînes d'approvisionnement comportant du bois) : « (...) Un tel engagement est rare chez un distributeur et fait de E3 un des partenaires privilégiés du TFT sur la France.»</p>

1.2.5.2 L'analyse thématique horizontale

Cette deuxième analyse a consisté à comparer les enseignes, c'est-à-dire à rechercher au niveau des thèmes, sous-thèmes et sous-sous thèmes, les similitudes ou au contraire les différences. Elle a permis d'arriver aux résultats présentés dans notre deuxième sous-partie (§2. Les résultats de l'étude qualitative).

Le tableau de concordance entre les différents thèmes, sous-thèmes et les points abordés ici est donné en Annexe 3.

En reprenant le sous-sous-thème étudié précédemment, « La qualification de l'engagement de la direction », le paragraphe intitulé « La qualification de la démarche et de l'engagement de la direction » (§ 2.2.3) met en évidence les convergences et divergences entre les trois enseignes.

Certains résultats sont issus de l'étude de plusieurs thèmes ou sous-thèmes à l'image des motivations, attentes face à ces démarches (§ 2.1).

Nous nous sommes d'autre part appuyés sur la définition donnée par Bardin (2003) de l'analyse de contenu précisant le caractère non obligatoire de la dimension quantitative et cette analyse thématique n'a pas donné lieu à une quantification.

Ces deux approches, analyse verticale et horizontale, sont complémentaires et permettent au chercheur d'interpréter la situation.

Nous présentons ci-dessous les résultats principaux de cette double analyse.

2. Les résultats de l'étude qualitative

Les objectifs principaux que nous nous sommes fixés dans cette étude qualitative étaient d'étudier les démarches RSE de trois enseignes de l'ameublement, d'explorer les comportements, les motivations à la base de ces démarches et de comprendre les relations donneurs d'ordres / sous-traitants.

Nous avons regroupé les résultats principaux de l'analyse thématique en quatre grands points qui seront abordés successivement :

- Les motivations, les attentes face à ces démarches
- L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées
- Sous-traitance et RSE
- La mise en œuvre de la démarche RSE chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE

2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches

Afin de bien comprendre les démarches RSE de nos trois enseignes, il apparaît tout d'abord nécessaire de s'intéresser aux motivations et attentes qui sous-tendent ces initiatives. Deux questions portent explicitement sur ce thème dans notre grille d'entretien.

Il ressort de l'analyse thématique que cinq motivations guident nos entreprises dans cette démarche :

- La réponse aux attentes des parties prenantes
- La recherche d'un plus grand engagement organisationnel
- La recherche d'avantages
- La quête de légitimité
- Jouer un rôle de régulation

Nous détaillerons ces motivations dans les paragraphes qui suivent.

Les trois premières motivations sont celles qui prennent le plus d'importance dans les discours de nos trois enseignes, enseignes qui, rappelons-le, sont de nationalité française.

Nous avons fait ici le lien entre ces résultats et ceux qui se dégagent d'une étude réalisée par Maignan et Ralston (2002). En étudiant les sites web d'un échantillon d'entreprises de quatre nationalités, ces auteurs ont notamment mis en évidence des différences quant à la prédominance de certains facteurs dans les initiatives de RSE. Pour les entreprises françaises la principale motivation dans ces initiatives est la réponse aux attentes des parties prenantes puis la recherche de performance et enfin l'expression des valeurs composant l'identité de l'entreprise.

2.1.1 La démarche RSE en réponse aux attentes des parties prenantes (PP)

A travers la démarche RSE, les entreprises vont tout d'abord chercher à répondre aux attentes des PP. Comme nous l'avons vu dans notre première partie, l'approche des PP nous fournit un éclairage particulier permettant de dégager quelles sont les PP essentielles pour les entreprises, de voir comment elles influent sur leurs démarches et d'analyser la communication, les pratiques, les mécanismes de management de ces PP.

Nous nous intéresserons ici aux PP essentielles pour les enseignes concernées par notre étude et aux pressions exercées par les différentes PP.

2.1.1.1 Quelles sont les parties prenantes essentielles ?

La hiérarchisation des PP a notamment été mise en avant dans la littérature par Mitchell et al (1997). En fonction de certains critères, les entreprises vont apporter une attention plus particulière à certaines PP.

Cette hiérarchisation se retrouve dans les discours des trois enseignes ainsi que dans leur communication.

- Dans le cadre des entretiens effectués, nous avons tout d'abord noté que nos interlocuteurs sont en mesure de hiérarchiser leurs différentes PP. Certaines sont plus importantes que d'autres aux yeux des managers.

Nous avons également pu remarquer que ce classement peut varier au sein d'une même enseigne selon la fonction exercée par notre interlocuteur. C'est le cas pour E1 si l'on compare la classification des PP réalisée par la directrice DD et celle du directeur qualité.

Pour ce dernier, les fournisseurs et les ONG sont les PP citées en première et en deuxième position alors que pour la directrice DD il s'agit des collaborateurs suivis des clients et des fournisseurs.

D'autre part, nous avons constaté que **les clients**, qui appartiennent à la catégorie « parties prenantes primaires » pour Carroll (1989) et Clarkson (1995), sont classés en première ou en deuxième position par trois responsables sur les cinq interrogés. La prise en compte du client et de ses attentes pour les enseignes E1 et E2 a un impact sur la démarche RSE comme le montrent les propos des managers. Le fait que ces enseignes soient des discounters, avec une clientèle à petit budget, les contraint dans leur démarche RSE, le client n'étant pas forcément prêt à payer plus cher un produit qui réponde à des critères RSE.

Les fournisseurs quant à eux n'ont pas été cités spontanément dans les PP essentielles par les enseignes E2 et E3 alors qu'ils sont considérés comme vitaux pour le directeur qualité de E1 et aussi importants que les clients pour la directrice du DD de E1.

Les ONG sont classés en première et deuxième position par deux de nos interlocuteurs et seule la responsable du DD de E1 positionne en tout premier **les collaborateurs**.

Enfin, **les actionnaires** ne sont nommés que par un seul de nos interlocuteurs dans les PP essentielles mais interviennent lorsque nous évoquons, avec les responsables concernés, le contrôle des résultats de la démarche RSE.

Les PP qui apparaissent comme essentielles aux yeux de nos interlocuteurs sont donc dans l'ordre les clients, puis les fournisseurs et les ONG. Les collaborateurs ne sont cités en première position que par un seul de nos interlocuteurs.

Il est intéressant ici de rapprocher ces résultats de ceux se dégageant de l'étude réalisée par Maignan et Ralston (2002). Celle-ci met en avant les différences, selon l'origine des entreprises, quant aux groupes de PP les plus influents dans les initiatives de RSE. Les firmes britanniques mentionnent davantage la communauté et les clients alors que les firmes françaises et hollandaises insistent sur le rôle des clients et des stakeholders réglementaires⁸². De nos entretiens il ressort effectivement que les clients constituent un groupe essentiel pour nos trois entreprises françaises. Par contre, les stakeholders réglementaires n'arrivent qu'en dernière position⁸³ ou sont évoqués à d'autres moments dans les entretiens.

- L'importance des différentes PP peut être également évaluée à partir de l'étude de la communication des entreprises. Les informations communiquées constituent un moyen de dialogue avec les PP.

En effet, lorsque l'on s'intéresse aux informations communiquées par les trois enseignes sur leur site web ou dans leurs catalogues, on remarque qu'elles mettent en avant les PP nommées par les responsables interrogés, mais pas uniquement.

⁸² L'Etat, l'Union Européenne par exemple font partie de ces stakeholders réglementaires.

⁸³ La directrice DD de E1 cite l'Etat en dernière position au côté des ONG et des syndicats.

La place occupée par les trois premiers enjeux⁸⁴ dans le rapport RSE du groupe propriétaire de l'enseigne E1 montre l'importance que ce dernier accorde aux PP **collaborateurs** et **fournisseurs**. En effet, les informations publiées concernant ces deux groupes de PP représentent un peu plus du tiers de son rapport RSE.

Sur son site Internet, le groupe qui possède l'enseigne E2 s'adresse en tout premier aux **clients** (PP essentielles pour les deux managers interrogés) puis à ses **collaborateurs**. Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de E2, les fournisseurs ne sont pas nommés.

Dans son catalogue et sur son site Internet E3 consacre deux rubriques à sa politique d'achats durables. **Les fournisseurs** sont donc au centre de la démarche RSE de l'enseigne. Elle présente dans une troisième rubrique **les ONG** qui l'aident dans sa démarche de certification forestière et d'audits sociaux. Enfin elle développe ses actions de mécénat avec certaines ONG. Les ONG occupent donc également une place centrale en tant que PP dans la démarche RSE de l'enseigne et cela se vérifie dans la communication mais aussi dans les discours des responsables. En souhaitant être « un acteur du changement », les ONG sont des PP vitales pour l'enseigne dans sa stratégie de différenciation.

Comme nous l'avons vu précédemment, ces observations peuvent être rapprochées des résultats de l'étude de Maignan et Ralston (2002). Ces derniers montrent que lorsqu'elles présentent leurs initiatives de responsabilité sociale, les entreprises étudiées se réfèrent à trois groupes principaux de PP : la communauté, les clients et les employés ; les actionnaires et les fournisseurs sont des groupes marginaux.

Nous retrouvons dans la communication de nos enseignes les trois groupes principaux de PP cités par Maignan et Ralston (2002) : la communauté, les clients et les employés. Par contre, comme nous l'avons fait ressortir pour E1 et E3, les fournisseurs ne sont pas du tout considérés comme des groupes marginaux. Au contraire, ils sont essentiels pour les enseignes 1 et 3 au même titre que les collaborateurs pour E1 et les ONG pour E3.

2.1.1.2 Les pressions des parties prenantes (PP)

Ce thème renvoie à deux questions qu'il convient de se poser :

- De quelles manières les PP peuvent-elles faire pression sur les entreprises ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer que certaines entreprises sont davantage soumises que d'autres à la pression des PP ?

Nous verrons ensuite les éléments qui ressortent de notre étude qualitative.

⁸⁴ Nous rappelons que ces trois premiers enjeux sont les suivants : développer l'employabilité des collaborateurs ; promouvoir la diversité au sein des équipes ; intégrer les critères RSE dans le choix des fournisseurs.

- Les PP peuvent tout d'abord essayer de nouer le dialogue avec les entreprises visées afin d'améliorer certains points.

Ces contacts peuvent déboucher sur des partenariats comme la collaboration de E3 avec une ONG anglaise en Inde pour mettre en place des indicateurs de progression en matière de sécurité, d'hygiène, de droits.... chez ses fournisseurs.

Si elles ne parviennent pas à nouer le dialogue, certaines PP (comme les ONG, les consommateurs) peuvent par exemple exposer les pratiques des entreprises sur des sites web, protester contre ces pratiques. Dans le cas d'entreprises qui n'auraient pas un comportement éthique, ces PP peuvent inciter au boycott, faire signer des pétitions voire lancer des procédures judiciaires contre l'entreprise.

Sans exercer de pressions directes, ces PP peuvent aussi se tourner vers d'autres entreprises jugées responsables car elles développent des pratiques conformes à leurs valeurs sociales, environnementales.

Pour Maignan et al (2002), la puissance des PP et leur capacité à faire pression sur une entreprise pour qu'elle accède à leurs demandes dépendent de l'étendue de leurs moyens (coercitifs, normatifs et utilitaires⁸⁵), de leur capacité à communiquer entre elles et à se coordonner.

- Une entreprise est d'autant plus soumise à la pression des PP que sa visibilité médiatique est grande.

Celle-ci se mesure par le nombre de pages ou de minutes dans les médias qui lui sont consacrées. La visibilité médiatique et les pressions des PP vont dépendre :

- de la taille de l'entreprise. Les acteurs de la société civile, les médias sont davantage tournés vers les grandes entreprises de renommée internationale que vers les entreprises de taille plus réduite.

Pour Quairel et Auberger (2004), « *la légitimité et la réputation sont au cœur des objectifs des politiques de RSE des grandes entreprises, principalement lorsque celles-ci ont une grande visibilité médiatique. Ces deux objectifs constituent des leviers importants pour la mise en œuvre et en lumière de pratiques socialement responsables* »⁸⁶.

- du secteur auquel appartient l'entreprise. Les entreprises qui font partie de secteurs ayant des impacts négatifs forts dans le domaine environnemental ou social, comme par exemple les compagnies pétrolières ou les cigarettiers, subissent davantage de pressions et sont davantage observées que les autres entreprises.

- du fait qu'elle soit cotée en bourse ou non. Les entreprises cotées sont en effet obligées de rendre compte dans leur rapport de gestion de leur politique environnementale et sociale et présentent donc une plus grande visibilité auprès des PP.

⁸⁵ Le pouvoir normatif s'exprime à travers des pétitions, des protestations ou de la publicité négative. Les moyens utilitaires concernent les boycotts, les poursuites judiciaires et les nouveaux règlements. Les moyens coercitifs sont plus rarement employés. Les auteurs donnent comme exemple la destruction de restaurants Mc Donald's en Belgique.

⁸⁶ Quairel F., Auberger M.N., (2004), *Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociale de l'entreprise »*, Colloque « Les enjeux du management responsable », ADERSE-ESDES, Lyon, 18-19 juin 2004.

- de la publication par l'entreprise de son engagement en matière de RSE et de la communication qu'elle fait autour de cet engagement. Pour Maignan et al (2002), une entreprise qui publie son engagement en matière de RSE ne peut ignorer les réclamations de ses PP qui lui reprochent de ne pas tenir ses promesses ou de ne pas améliorer ses pratiques. Si elle ne répond pas à ces réclamations, elle risque de sévèrement endommager son image.

- de la capacité de l'entreprise ou non à occuper une place centrale dans le réseau des PP (Maignan et al, (2002)). Si c'est le cas, cela peut lui permettre de diminuer les interactions entre les PP et le flux d'informations concernant ses pratiques.

La RSE est vue ici comme « *expression de relations de pouvoir* » (Gond et Igalens, 2008). L'engagement dans des partenariats avec certaines PP, comme les ONG par exemple, peut permettre d'atteindre cet objectif. Ce type d'engagement permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage compétitif puisqu'il y a valorisation de manière tacite par des organisations qui sont connues pour la défense de l'environnement ou des droits humains (Capron et Quairel, 2004).

- De notre étude qualitative il ressort tout d'abord que tous nos interlocuteurs sauf un ont répondu « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » à la question « Pensez-vous qu'une démarche RSE permette de répondre aux pressions de certaines PP ? ».

Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger (qui n'a pas répondu positivement) part du principe que la pression est assez négative, signifie que l'entreprise n'a pas fait les choses correctement ou est en retard. Si l'entreprise est en symbiose avec les attentes de la société, la pression s'avère inutile. Cependant ce responsable n'exclut pas le fait que certaines pressions peuvent être injustifiées.

Il se dégage ensuite de nos entretiens avec les responsables des différentes enseignes que pour deux enseignes sur trois la pression des PP est considérée comme faible voire très faible, la dernière enseigne, E3, faisant état d'une pression forte. Il faut rappeler ici que la démarche de l'enseigne est récente, que cette dernière se veut exemplaire dans le domaine environnemental et fait de la certification forestière une mission. Il est donc logique qu'elle soit sollicitée par ses PP.

Enfin, il est intéressant de rapprocher l'opinion des responsables de nos enseignes sur la pression des PP de celle portant sur la visibilité médiatique : deux enseignes, E1 et E3, ont en commun une visibilité médiatique qu'elles qualifient de faible. E2 évoque une visibilité en augmentation.

On peut donc parler d'une faible visibilité médiatique et d'une pression réduite des PP pour deux enseignes sur trois.

Quelles explications peut-on apporter au regard des points précédemment développés ?

Les trois enseignes ont en commun d'être présentes en Europe mais réalisent la plus grosse partie de leur chiffre d'affaires en France. Leur dimension les rend donc moins visibles que des grandes entreprises de renommée internationale. Par contre, comme le fait remarquer l'un des responsables de E2, le développement de l'entreprise augmente sa visibilité et donc la pression de certaines PP.

Bien que particulièrement concernées par les problèmes de déforestation, qui les ont conduites à rechercher chez leurs fournisseurs des produits certifiés FSC et à mettre en place des codes de conduite, les enseignes interrogées n'ont pas fait état d'actions de la part d'ONG les prenant pour cibles.

L'enseigne E1, qui pourtant appartient à un groupe coté en bourse et publie son engagement en matière de RSE, fait état d'une visibilité et d'une pression faible. Elle ne semble donc pas plus exposée que les deux autres enseignes.

La directrice du Développement Durable qualifie les relations de l'enseigne avec ses parties prenantes de « plutôt bonnes » et l'explique par le dialogue, le partage et le fait que l'enseigne rende des comptes. Elle évoque au niveau du groupe un manque de valorisation des projets en matière de RSE, un manque de visibilité. Selon elle, cela peut s'expliquer par un manque de temps, la culture de l'entreprise (humilité en interne et en externe sur les actions menées), la crainte d'une réaction de certaines parties prenantes ou le fait que les médias mettent plus en avant les actions concrètes de l'entreprise en fonction de l'actualité que sa démarche globale (exemple : le partenariat avec le Secours Populaire).

L'enseigne E2 communique très peu pour le moment et a tout à fait conscience que sa croissance la rend de plus en plus visible. A propos des produits éco-conçus par exemple, E2 justifie le manque de communication par le fait que sa démarche est en cours d'élaboration. L'enseigne préfère rester discrète le temps de progresser dans sa démarche RSE.

Comme nous pouvons le voir, les responsables de E1 et E2 sont conscients du fait qu'une entreprise est d'autant plus soumise à la pression des parties prenantes que sa visibilité médiatique est importante.

L'enseigne E3 est peu visible mais fait état d'une forte pression. Cela peut s'expliquer par sa communication, la publication de son engagement qui l'expose particulièrement aux sollicitations des ONG. En effet, en se présentant comme une entreprise « citoyenne et engagée » qui « se veut être un acteur du changement », E3 doit répondre aux attentes des différentes PP qui oeuvrent pour améliorer les conditions de travail dans les pays en voie de développement ou pour éviter la déforestation dans certaines régions.

Les entreprises étudiées attendent également d'une démarche RSE qu'elle motive leurs salariés.

2.1.2 La démarche RSE peut permettre un plus grand engagement organisationnel

Spontanément la majorité des responsables de nos enseignes ont évoqué les bénéfices attendus de la démarche RSE sur leurs collaborateurs⁸⁷.

Le rôle joué par la culture organisationnelle sur l'engagement des entreprises est également ressorti des discours de certains managers.

Deux enseignes sur trois ont d'autre part mis l'accent sur le rôle majeur du leadership des dirigeants dans la démarche RSE

- Le premier point a notamment été abordé par Maignan et al (2002) qui s'intéressent au management socialement responsable de la chaîne d'approvisionnement. Pour ces auteurs, ce type de management peut permettre d'atteindre un plus grand engagement organisationnel car les membres de l'entreprise s'y sentent fier d'y travailler. Il génère des liens entre ces derniers et l'entreprise sur la base de valeurs et d'intérêts communs.

Les discours de certains responsables confirment les apports de Maignan et al (2002) : la démarche RSE est créatrice de valeur sur le plan des ressources humaines pour le directeur qualité de E1, la directrice DD de E3 et le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger.

Pour le premier manager, cette démarche fait en sorte que les employés se sentent bien dans l'entreprise et permet ainsi leur attachement à cette dernière. Pour la responsable DD de E3, la démarche RSE est fédératrice, crée un engouement et un sentiment de fierté chez le personnel ainsi qu'une forte appropriation de la culture d'entreprise. Enfin, pour notre dernier interlocuteur elle permet à l'entreprise d'être mieux appréciée de ses collaborateurs.

- Les deux autres points ont été étudiés en particulier par Carter et Jennings (2004), Maignan et al (2002). Ils seront repris dans notre 2^{ème} partie (chapitre 3).

Carter et Jennings (2004) ont montré l'influence de la culture organisationnelle⁸⁸ mais aussi du leadership des dirigeants dans les politiques d'achats durables. Une culture organisationnelle « orientée vers les autres » a un effet positif sur le degré d'engagement dans les activités et les programmes socialement responsables. Ces politiques permettent un plus grand engagement organisationnel comme nous venons de l'évoquer.

Maignan et al (2002) ont également confirmé le rôle majeur joué dans de nombreux cas par les dirigeants de l'entreprise dans les initiatives en matière de responsabilité sociale ou environnementale.

On retrouve ces idées dans les propos de la directrice du DD de E1 lorsqu'elle aborde la question de la première action forte de l'entreprise en matière de RSE : l'acheminement par barge fluviale. Les responsables de la direction transport, des personnes se « sont retrouvées en termes de valeurs » dans ce projet qui constitue la première action forte de l'enseigne en

⁸⁷ Dans les sous-thèmes ST 2 « Motivations et attentes face à ces démarches » et ST 3 « Origines de la démarche ».

⁸⁸ La culture organisationnelle est définie par les auteurs 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 » 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.

matière de RSE. Ces personnes particulièrement convaincues en matière de développement durable sont aussi à l'origine de la démarche de l'enseigne.

On voit donc bien à travers l'exemple de E1 le rôle joué par le leadership des dirigeants, la culture organisationnelle sur l'engagement des entreprises dans des démarches RSE, ces démarches générant à leur tour un plus grand engagement organisationnel.

La directrice du DD de l'enseigne E3 a également mis en avant l'engagement du PDG de l'enseigne dans les initiatives RSE notamment pour des raisons de convictions personnelles, de valeurs.

- Comme nous l'avons fait ressortir dans le chapitre 1 de notre première partie, l'approche gestion de la théorie des conventions nous fournit un cadre théorique particulièrement intéressant pour comprendre pourquoi cette deuxième motivation guide les démarches RSE de nos trois donneurs d'ordre.

Pour Persais (2007), « *la RSE présente un caractère conventionnaliste, ceci tant au niveau de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes internes, qu'externes.* ».⁸⁹

Dans le premier cas (la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes internes), il s'agit d'une convention d'effort c'est-à-dire que la RSE va, au sens de Gomez (1997), normaliser les relations entre les individus dans une logique qui est celle de la contribution à un objectif commun. En effet dans les entreprises qui mettent en œuvre des démarches RSE, et notamment des politiques d'achats responsables, l'adhésion du personnel à ces projets renforce la régularité des comportements.

Les propos de la directrice du DD de l'enseigne E1 cités précédemment montrent bien le rôle de la démarche RSE comme convention d'effort et sa contribution à la performance des salariés et donc de l'entreprise.

Dans le deuxième cas (la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes externes), on est en présence d'une convention de qualification car la RSE génère de la conviction sur le rôle social de l'entreprise. Pour Persais (2007), les parties prenantes vont se conformer à la convention si elles considèrent que les bénéfices retirés sont équitables. Pour générer cette conviction commune des parties prenantes sur le rôle social de l'entreprise, les managers vont développer des partenariats (exemple de l'Initiative Clause Sociale ou ICS dont est membre l'enseigne E1), édicter des codes de conduite, utiliser le reporting, communiquer sur leur site web.... Ces outils sont utilisés partiellement ou totalement par les enseignes étudiées comme nous l'avons déjà mentionné.

Ces conventions de natures différentes sont susceptibles d'agir l'une sur l'autre : l'adhésion des collaborateurs à la démarche RSE de leur entreprise peut générer en externe de la conviction sur le rôle social de l'entreprise et à son tour cette convention de qualification peut agir sur la convention d'effort.

Certains des responsables interrogés évoquent le côté fédérateur de la démarche RSE qui peut donc être considérée en interne comme une convention d'effort. Pour le directeur de l'enseigne E2 cette démarche permet à l'entreprise d'être mieux comprise et peut être mieux appréciée de la part de ses fournisseurs notamment. Ces propos nous amènent donc à nous poser la question suivante : la convention d'effort peut-elle générer en externe une plus grande conviction sur le rôle social de l'entreprise ? C'est ce que nous étudierons à travers l'enquête fournisseurs dans notre deuxième partie.

⁸⁹ Persais E., (2007), Ethique. La RSE est-elle une question de convention ?, *Revue française de gestion* 2007/3, n° 172, p 94.

En troisième lieu, les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE sont également motivées par la recherche d'avantages.

2.1 3 La recherche d'avantages

Les arguments économiques mis en avant pour inciter les entreprises à adopter des démarches RSE (business case) sont nombreux.

Les managers de nos trois enseignes ont fait référence à ces éléments positifs générés par une démarche RSE que nous qualifierons d'avantages ou de bénéfices⁹⁰.

Pour tous nos interlocuteurs la démarche RSE permet d'apporter un avantage concurrentiel aux entreprises qui la mettent en place.

Nous présentons ci-dessous les avantages principaux.

2.1.3.1 Eviter ou diminuer les risques d'image et de réputation

Le cas de Nike étudié par Gasmi et Grolleau (2005) met en avant les risques qu'encourt une entreprise qui n'adopterait pas des pratiques d'achats responsables : perte de parts de marché, détérioration de sa réputation, chute du cours de l'action dans le cas d'une entreprise cotée en bourse.

Nos interlocuteurs sont tous d'accord pour affirmer que la démarche RSE permet de réduire les risques d'image et de réputation. Le directeur qualité de l'enseigne E1 a spontanément cité le cas de Nike lorsque nous avons abordé la question des avantages liés à la démarche RSE. Il a immédiatement fait le lien entre la perte d'image provoqué par un événement comme celui de Nike et celle de la valeur de l'action pour un groupe coté en bourse comme le sien. Cependant la démarche RSE ne permet pas d'éliminer complètement les risques de réputation comme le fait remarquer la directrice DD de la même enseigne.

2.1.3.2 Fidéliser les clients, et même aider à leur vendre l'entreprise

Ce point a notamment été développé par Maignan et *al* (2002) qui citent en exemple la marque de café Max Havelaar. Les consommateurs sont très fidèles envers la marque car elle travaille avec de petits producteurs des pays en voie de développement et ont donc le sentiment qu'ils n'achètent pas seulement un produit mais oeuvrent également contre la pauvreté.

C'est dans cette optique que s'inscrit la démarche RSE de E3 avec une politique de certification forestière, d'accompagnement des producteurs. Face aux problématiques de

⁹⁰ Le terme de bénéfices est entendu ici au sens large et non au sens strictement comptable. Certains avantages apportés par une démarche RSE comme par exemple la réduction des risques d'image et de réputation sont difficilement quantifiables.

déforestation, comme elle le souligne dans sa communication ⁹¹ mais aussi à travers les propos de la responsable DD, l'enseigne veut être un acteur du changement. Elle cherche à se positionner comme tel auprès des consommateurs, des fournisseurs et des ONG.

La démarche RSE vise à séduire une clientèle « *avertie, citoyenne* » qui ne constitue pas la cible actuelle de l'enseigne. Cette dernière espère également donner confiance au consommateur et le fidéliser grâce à l'ensemble des actions entreprises.

Pour E1, la démarche RSE est également vue comme une opportunité marketing ; elle permet de gagner des parts de marché.

2.1.3.3 Atteindre un plus grand engagement organisationnel grâce à la fierté éprouvée par les salariés de l'entreprise

Ce thème a fait l'objet d'un développement dans le paragraphe 2.1.2.

2.1.3.4 Améliorer la qualité des produits, les méthodes de fabrication et les matériaux utilisés

Les pratiques socialement responsables des donneurs d'ordres comme par exemple la formation du personnel ou l'aide apportée en ce qui concerne le choix et l'utilisation de l'innovation permettent un mécanisme d'apprentissage par l'échange qui contribue à accroître la performance des fournisseurs.

Les responsables de E1 ont particulièrement insisté sur le travail en commun donneur d'ordre/fournisseur pour remplir les critères RSE. Celui-ci permet d'améliorer la qualité des produits, les méthodes de fabrication et les matériaux utilisés.

Toutefois on peut souligner le fait que pour l'un de nos interlocuteurs les avantages issus de la démarche RSE dépendent du type de fournisseur. Ce point sera plus largement abordé dans la suite de notre travail.

2.1.3.5 Diminuer les prix des produits achetés

En effet, l'amélioration de la performance du fournisseur liée à la démarche RSE, comme nous venons de le voir ci-dessus, doit lui permettre de diminuer ses coûts. Or le DO peut attendre de cette diminution des coûts de son fournisseur une diminution du prix de vente de ses produits. Cet avantage attendu a été mis en avant par le directeur de la centrale d'achat de E1.

2.1.3.6 Pérenniser les relations avec les fournisseurs.

⁹¹ Sur son site Internet et dans son catalogue.

Le développement d'un langage commun, l'adoption de normes, de codes de conduite dans le cadre de la politique RSE visent à créer un climat de confiance, à diminuer l'incertitude et ainsi à établir des relations stables entre le DO et ses sous-traitants.

L'adoption d'un code de conduite, par exemple, permet l'instauration d'un climat de confiance entre le DO et ses sous-traitants car ces derniers sont obligés de respecter les exigences du code de conduite, de se soumettre à des contrôles de la part du DO ce qui favorise la transparence et la circulation de l'information. Ils doivent également collaborer avec le DO pour améliorer les aspects qui posent problème.

Par le suivi de ce code de conduite, le DO est assuré que ses sous-traitants respectent les droits fondamentaux ce qui lui permet de se prémunir contre les attaques de certaines parties prenantes.

Pour les sous-traitants, l'adoption d'un code de conduite doit permettre de clarifier les attentes du donneur d'ordres, d'améliorer les conditions de travail et de créer un meilleur climat social grâce aux efforts réalisés pour répondre aux exigences du DO.

La formation, l'aide technique apportée aux fournisseurs permettent quant à elles l'apprentissage par l'échange. La démarche RSE crée donc des compétences propres, des savoir-faire, des liens (Hoopes et al, 2003) qui se construisent au fil du temps entre entreprises partenaires. La démarche RSE favorise donc l'établissement de relations durables entre les DO et leurs sous-traitants.

Dans les motivations qui guident la démarche RSE, seule la directrice DD de l'enseigne E3 a citée en tout premier la consolidation de la relation avec les fournisseurs. Cependant et comme nous le verrons plus loin, dans le paragraphe portant sur la sous-traitance et la RSE (§ 2.3), les trois enseignes ont en commun la recherche de relations stables avec leurs fournisseurs.

Une quatrième motivation peut guider les initiatives de RSE : la quête de légitimité.

2.1.4 La quête de légitimité

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, nous avons choisi de mobiliser l'approche néo-institutionnelle de la RSE car elle nous permet notamment de comprendre les discours des managers ; la quête de la légitimité guidant les pratiques RSE des entreprises.

La légitimité est définie par Suchman (1995) comme l'impression ou la supposition partagée que les actions de l'organisation sont souhaitables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.

De nos entretiens, il ressort que la majorité des managers interrogés estime qu'une démarche RSE permet « de se conformer à ce que la société attend des entreprises ».

Cette recherche de conformité prend trois formes dans les discours des entreprises étudiées : protéger la réputation de l'entreprise, être exemplaire dans le domaine environnemental et/ou social, rester comparable aux autres entreprises du marché.

2.1.4.1 Protéger la réputation de l'entreprise

Pour certains donneurs d'ordre, les dispositifs RSE mis en place pour les fournisseurs, comme les codes de conduite et les audits y afférents sont un moyen de protéger la réputation de l'entreprise ainsi que nous l'avons mis en évidence dans le paragraphe 2.1.3.

Les codes de conduite, la détermination de périmètres d'audits sur la base du risque encouru ainsi que les procédures mises en place en cas de violation de l'un des critères du référentiel qualifié de «grave, non négociable»⁹² ont permis de diminuer certains risques comme le soulignent deux des responsables de l'enseigne E1.

2.1.4.2 Etre exemplaire dans le domaine environnemental et/ou social

Dans certains domaines, comme ceux de l'éco-conception, des audits ou de l'accompagnement des fournisseurs, l'enseigne E1 considère que sa démarche est proactive. Par sa réflexion sur l'intégralité du cycle de vie de certains produits comme la chambre éco-conçue, l'enseigne revendique une démarche très novatrice en tant que distributeur.

L'enseigne E3 quant à elle s'est lancée dans une démarche RSE en voulant être exemplaire dans le domaine environnemental. Elle espère lancer une véritable dynamique et fédérer au niveau de certaines initiatives, comme celle des plantations communautaires, d'autres distributeurs. Sa démarche est qualifiée par la directrice du DD de proactive.

Comme nous l'avons vu dans notre chapitre 1, pour les entreprises qui sont proactives (c'est-à-dire qui anticipent la responsabilité sociale et font plus que ce qui est requis), l'anticipation de la conformité non seulement apporte un avantage de légitimité mais aussi un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents.

2.1.4.3 Rester comparable aux autres entreprises du marché

Ainsi que l'ont mis en évidence DiMaggio et Powell (1983), les entreprises vont notamment se conformer aux attentes sociales sous la pression de contraintes mimétiques⁹³. Celles-ci les conduisent à imiter d'autres entreprises considérées comme des modèles ou à se conformer à des pratiques reconnues comme bonnes.

Nous avons pu relever que l'enseigne IKEA a été donnée en exemple à plusieurs reprises par deux donneurs d'ordres. Par rapport à l'avance du distributeur suédois dans le domaine des panneaux de bois à taux de formaldéide réduit, la directrice DD de l'enseigne E1 reconnaît que son entreprise suit la tendance.

Ce côté suiveur, mimétique, ressort également des propos du directeur de l'enseigne E2 à l'étranger. Selon lui, la démarche RSE fait partie de l'évolution et les entreprises ayant pris du

⁹² Comme le travail d'enfants ou la sécurité des personnes.

⁹³ Pour les auteurs il existe trois sortes de contraintes institutionnelles : coercitives, normatives et mimétiques. Cet apport a fait l'objet d'un développement lors de la présentation de l'approche néo-institutionnelle (chapitre 1).

retard dans cette démarche auront beaucoup de mal à rattraper les entreprises les plus avancées. En ce qui concerne l'éco-conception par exemple, notre interlocuteur évoque une avancée très progressive, un apprentissage en cours et donc une certaine discrétion en termes de communication. E2 semble donc prendre pour repère certaines entreprises plus engagées en matière de RSE.

En cherchant à rester comparables aux autres entreprises du marché, les entreprises deviennent isomorphes entre elles et avec l'environnement. Pour Capron et Quairel (2007), la diffusion volontaire d'informations environnementales dans un rapport, la mise en œuvre de codes de conduite, de certification, de labellisation ou encore la reconnaissance par des tiers des informations communiquées répondent à cette recherche de légitimité de la part des entreprises.

A partir des cas de nos trois enseignes, nous avons donc cherché à voir l'importance de cette recherche de légitimité à travers la diffusion d'informations sociales et environnementales et dans les initiatives RSE.

- En ce qui concerne tout d'abord la diffusion d'informations sociales et environnementales, nous avons pu noter que seule E1 publie un rapport de développement durable, les deux autres enseignes diffusant des informations sociales et environnementales sur leur site voire dans leur catalogue.

Nous avons demandé aux responsables DD lors de nos entretiens de classer par ordre de priorité quatre objectifs auxquels répond la diffusion d'informations sociales et environnementales⁹⁴.

Il en ressort que pour les directrices DD de E3 et E1 le maintien de la légitimité de l'entreprise n'arrive respectivement qu'en troisième et quatrième position en considérant les objectifs auxquels répond cette diffusion d'informations. Pour l'enseigne E1, l'objectif « rendre des comptes » passe avant celui consistant à « maintenir la légitimité de l'entreprise » et pour E2, c'est le premier objectif auquel répond la diffusion d'informations sociales et environnementales.

- Même si l'objectif de légitimité n'apparaît pas au premier plan dans les propos des responsables DD de E3 et E1 en matière de diffusion d'informations sociales et environnementales, il sous-tend leurs initiatives de RSE comme nous pouvons le voir à travers trois exemples : l'audit du rapport DD et la normalisation des informations publiées pour E1 ; la certification forestière dans le cas de E3. La conformité des entreprises à ces pratiques, reconnues comme étant de « bonnes pratiques » par un certain nombre de parties prenantes, répond à un processus de légitimation.

Dans le cas de E1, l'audit de son rapport de développement durable par des commissaires aux comptes permet la certification des données publiées. Celle-ci renforce la confiance des parties prenantes quant aux informations diffusées, réduit l'incertitude.

L'appui de l'enseigne sur la GRI (Global Reporting Initiative)⁹⁵ pour la normalisation des informations publiées répond lui aussi à un objectif de recherche de légitimité. Le fait de se

⁹⁴ Les objectifs indiqués sont les suivants : informer les parties prenantes, rendre des comptes, dialoguer avec les parties prenantes les plus importantes, maintenir la légitimité de l'entreprise.

⁹⁵ La GRI est une norme privée internationale. Elle contient des lignes directrices permettant l'élaboration d'un rapport de développement durable. Elle recommande la vérification par des tiers des informations contenues dans les rapports.

baser sur un référentiel comme la GRI permet la transparence, favorise la confiance et améliore la qualité de restitution des informations sociales et environnementales.

En effet, comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), « *une information normalisée répond à des principes et des règles qui lui assurent les qualités requises pour ses utilisateurs et permettent une vérification.* »⁹⁶

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, la démarche RSE de E3 consiste notamment à accompagner ses fournisseurs dans des pratiques de sourcing responsables avec l'aide d'ONG internationales. Par ses efforts de certification, l'enseigne recherche la confiance des consommateurs et de certaines ONG, à montrer qu'elle a un comportement socialement responsable. Le fait qu'elle se qualifie sur son site « d'entreprise citoyenne » va dans ce sens. Les informations publiées sur son site Internet et dans son catalogue sont validées par ses partenaires pour ce qui les concerne. Cette validation des informations par des tiers répond comme nous l'avons vu précédemment à un objectif de quête de légitimité.

Enfin, la diffusion des pratiques RSE, peut permettre aux entreprises, de jouer un rôle dans la régulation de l'économie mondiale.

2.1.5 Jouer un rôle de régulation

La globalisation de l'économie, l'affaiblissement des Etats-Nations (qui assuraient auparavant la régulation de l'économie mondiale par l'intermédiaire par exemple de leurs politiques économiques et sociales, de leur soutien aux entreprises multinationales) ont permis aux multinationales de jouer un rôle déterminant dans la régulation mondiale (Bardelli, 2005a).

Comme nous l'avons exposé dans notre chapitre 1, l'approche régulationniste nous fournit le cadre théorique indispensable à la compréhension de ces changements.

Dans un contexte de globalisation de l'économie, de pressions concurrentielles croissantes et d'affaiblissement du rôle régulateur des Etats-Nations (Bardelli et Pastore, 2006 ; Bardelli, 2007), les entreprises vont chercher à prendre la place des Etats et à réguler directement la relation salariale⁹⁷, les salaires représentant un élément clé de la compétitivité coûts entre entreprises. Les discours et les pratiques de RSE leur permettent d'intervenir sur cette relation salariale.

Pour Bardelli (2006), la RSE est un élément représentatif de la recherche de micro-régularité qui est mis en œuvre par les entreprises multinationales.

Pour J.C. Dupuis (2006) la RSE cherche à construire des lieux de régulation à un niveau mésoéconomique, notamment au niveau de la filière, afin de s'ajuster aux structures de l'entreprise réseau qui sont étendues et complexes. Les actions des ONG, des associations de consommateurs par exemple visent à responsabiliser l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur, des filières en pesant sur les entreprises les plus exposées à « *l'obsolescence morale* » (Dupuis J.C, 2006). Elles ont donc pour objectif de faire de la filière un espace de régulation sociale.

⁹⁶ Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, page 104.

⁹⁷ La relation salariale inclut le salaire mais aussi les avantages sociaux, l'organisation et la durée du travail, l'évolution de carrière...

Cette réflexion est intéressante à rapprocher de l'étude de Roberts (2003)⁹⁸ portant sur trois secteurs : les vêtements et chaussures de marque, les produits issus de la filière bois, les chocolatiers.

Ainsi que l'a souligné Roberts (2003), dans le domaine des produits issus de la filière bois, l'attention se focalise surtout sur les intervenants situés en aval et en amont de la filière c'est-à-dire sur les distributeurs et les exploitants forestiers. Cela constitue un facteur explicatif du décollage des pratiques d'achats éthiques dans certains secteurs comme celui qui nous intéresse : l'ameublement.

Pour appréhender ces différents aspects, nous avons cherché à comprendre auprès de nos interlocuteurs comment leur entreprise se positionne dans cette régulation mondiale.

Le sous-thème 8 du thème 1 intègre deux propositions en relation avec notre sujet : « Pensez-vous qu'une démarche RSE permette de rendre les entreprises plus fortes par rapport à l'Etat, aux entreprises ou par rapport aux salariés ; de montrer que les entreprises sont capables de produire elles-mêmes des règles encadrant leurs actions ? »

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, la personne interviewée doit exprimer son plus ou moins grand accord ou désaccord par rapport à ces deux propositions (échelle de Likert en 5 points).

Les propos des responsables interrogés montrent tout d'abord que les entreprises concernées ne cherchent pas à prendre la place des Etats à travers la démarche RSE mais se retrouvent confrontées à l'affaiblissement de leur rôle régulateur.

Face à ce nouveau rôle qui leur revient, les réactions des managers sont ambiguës :

La moitié des répondants ont insisté sur le fait que les régulations doivent être faites au niveau des pays, des Etats.

Avec le désengagement de l'Etat, beaucoup de choses incombent aux entreprises comme le souligne la directrice DD de l'enseigne E1. D'après elle, sur certains sujets, comme par exemple les normes imposées aux fournisseurs, les entreprises se retrouvent même confrontées à un manque d'interlocuteurs, les ONG étant les seules à s'intéresser à ce problème à l'heure actuelle. Pour la directrice DD, prendre le rôle dédié à d'autres expose les entreprises à des erreurs, aux critiques et les laisse seules face aux partenaires sociaux, aux salariés ou encore aux ONG. Les entreprises sont d'un côté plus fortes (car plus créatives dans le dialogue, la négociation avec les différentes parties prenantes, la mise en place de systèmes), mais d'un autre côté sont affaiblies car elles se retrouvent seules face aux différentes parties prenantes.

Par contre, la majorité des répondants estime qu'une démarche RSE permet de montrer que les entreprises sont capables de produire elles-mêmes des règles encadrant leurs actions.

⁹⁸ Nous reprendrons plus en détail cet apport dans le chapitre 3 « Vers un modèle explicatif des politiques d'achats durables ».

Pour le directeur qualité de E1 par exemple, les exigences de l'enseigne sur le plan social (en matière de rémunérations, de temps de travail...) font progresser les conditions de vie des ouvriers des sous-traitants dans les pays en voie de développement.

Il nous semble donc que sans vouloir prendre la place des Etats, les entreprises instaurent des dispositifs de micro-régulation ainsi que nous venons de le voir avec l'exemple ci-dessus.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la démarche RSE cherche à construire des lieux de régulation à un niveau mésoéconomique, notamment au niveau de la filière et pour les entreprises qui nous intéressent : la filière bois.

Cela ressort des propos de la directrice du DD de l'enseigne E3. Face à la dégradation de certaines essences (comme le Sheesham⁹⁹ en Inde), l'absence de véritables programmes de gestion durable des forêts de la part des gouvernements locaux et au niveau international, E3 a lancé en 2010 un projet de plantations communautaires avec pour objectif de jouer un rôle moteur dans ce domaine. L'enseigne cherche en effet à fédérer autour d'elle d'autres acteurs de la distribution sur le plan international.

On voit donc qu'à travers sa démarche proactive E3 contribue à faire de la filière bois un lieu de régulation. Face à la carence des Etats, l'enseigne cherche à responsabiliser d'autres distributeurs. Dans le même temps, derrière cette fonction de régulation, l'enseigne recherche des bénéfices sur le moyen et long terme : un prix de revient plus avantageux, des liens durables avec les fournisseurs locaux qui permettront à l'enseigne de rester un partenaire privilégié.

Pour conclure, on constate que cinq motivations guident les enseignes dans leur démarche RSE : la réponse aux parties prenantes, la recherche d'un plus grand engagement organisationnel, la recherche d'avantages, la quête de légitimité et jouer un rôle de régulation. Les trois premières motivations sont celles qui prennent le plus d'importance dans les discours des trois enseignes et dans les entretiens.

Après avoir présenté les motivations, les attentes qui sous-tendent les initiatives RSE de nos trois enseignes, nous allons nous intéresser à présent à leur engagement en matière de RSE et aux stratégies qu'elles déploient.

2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées

⁹⁹ Le Sheesham est l'essence traditionnellement utilisée dans l'artisanat indien.

Comme nous le verrons dans ce paragraphe, le premier point commun entre les trois enseignes est l'intégration croissante, mais à un rythme différent, des préoccupations RSE. Le deuxième point commun réside dans les discours des managers sur la RSE qui s'inscrivent dans une optique gagnant-gagnant. Par contre, ces entreprises se distinguent par leur niveau d'engagement qui peut être plus ou moins élevé. Cet engagement se traduit par des pratiques, des dispositifs différents et s'accompagne de changements organisationnels plus ou moins importants. Or comme le précise Lépineux (2004), ces changements organisationnels et de structure sont indispensables pour permettre l'intégration du DD.

2.2.1 Les points communs : une intégration croissante des préoccupations RSE dans une logique bénéficiaire pour les parties prenantes impliquées

- Ainsi que nous l'avons mis en évidence lors de la présentation des entreprises étudiées, l'historique de leurs démarches RSE montre qu'elles ont toutes trois progressé au niveau de l'intégration des préoccupations RSE, mais de manière différente.

En ce qui concerne E1, l'origine de sa démarche RSE remonte à 2001. Depuis cette date l'enseigne cherche à intégrer de manière croissante la RSE à sa stratégie ce qui se traduit par des changements sur le plan de son organisation.

L'enseigne E2 compose avec deux politiques RSE : celle du franchiseur français, pour laquelle nous n'avons trouvé aucun historique et qui ne semble être qu'à ses débuts, et celle du groupe franchisé qui se situe à un niveau d'avancement plus important. La direction reconnaît que le choix du franchiseur français est d'avancer petit à petit et non d'effectuer des changements radicaux.

L'enseigne E3 est beaucoup plus récente que ses concurrentes E1 et E2, mais la démarche RSE initiée en 2006 s'est développée très rapidement sous l'impulsion de la direction générale. Cette dernière fait du développement durable l'un de ses axes stratégiques de développement et donne à l'entreprise les moyens d'avancer rapidement.

- Comme nous l'avons vu précédemment, la recherche d'avantages fait partie des motivations qui guident les entreprises dans leur démarche RSE. Au cours de nos entretiens avec les différents managers, nous avons également cherché à savoir si les avantages (ou bénéfices au sens large du terme) et les coûts de la RSE sont évalués ; si, de leur point de vue les avantages compensent les coûts. Tous nos interlocuteurs semblent convaincus du fait qu'il y a des avantages à attendre d'une démarche RSE, mais aucun d'entre eux n'attend de retour à court terme.

Les propos de nos interlocuteurs montrent tout d'abord que la démarche est gagnante pour toutes les parties prenantes : l'entreprise, les clients, les fournisseurs en priorité ; le terme de « vertueux » est utilisé par la directrice DD de E1 pour en qualifier les effets. Le directeur qualité de la même enseigne évoque quant à lui des bénéfices « énormes » sur le plan de la qualité des produits.

Ces discours confirment une fois de plus l'opinion que nous nous sommes forgée, et que nous avons déjà présenté plus haut, à savoir que la démarche RSE est une convention d'effort dans sa mise en œuvre en interne. Pour Baret (2006), une convention peut devenir une convention d'action si elle s'appuie sur le levier économique. Dans le cas de nos trois enseignes, les managers font état d'une démarche RSE « *rentable pour tous* » comme l'évoque Baret (2006). Ce langage compris par tous les individus permet une appropriation de la démarche RSE comme convention au sein de l'entreprise.

Ensuite, pour les responsables interrogés, la démarche RSE doit s'inscrire dans la durée ; le rapprochement coûts/avantages ne doit pas se faire à court terme comme le souligne le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger.

- Les managers s'accordent également sur le fait que les coûts de leurs actions peuvent être évalués, mais qu'il est difficile de quantifier les avantages ou bénéfices des démarches RSE.

Les coûts des actions RSE sont déterminés par les enseignes essentiellement au niveau des directions, car ce chiffrage a un coût qu'une petite structure ne peut pas se permettre comme le fait remarquer le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger.

Le retour sur investissement, à l'exception du domaine énergétique est difficilement quantifiable pour nos interlocuteurs et pourtant adopter une démarche RSE leur apparaît comme indispensable. La RSE est un « *passage obligé* » comme le souligne la directrice DD de E1 et pour elle peu importe si les avantages compensent ou non les coûts.

Pour conclure, les managers dans leur ensemble attendent des avantages de l'adoption d'une démarche RSE à condition que celle-ci s'inscrive dans la durée. Si les coûts des actions sont déterminés par les enseignes, les avantages ou bénéfices apparaissent difficilement quantifiables.

2.2.2 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

Afin de pouvoir comparer les trois enseignes entre elles et juger du niveau d'intégration des préoccupations RSE, nous nous sommes posés les questions suivantes :

- La politique RSE est-elle clairement définie ? quel est son état d'avancement ?
- Les résultats de la démarche RSE sont-ils contrôlés ?
- Quels changements organisationnels et de structure les entreprises ont-elle apporté ?
- Comment sont diffusées les informations en matière de RSE ?

Un tableau de synthèse sera présenté à la fin de ce paragraphe.

2.2.2.1 Définition et état d'avancement de la politique RSE

Il s'agit essentiellement ici de voir si la politique RSE est clairement définie, y compris à destination des fournisseurs, par qui est impulsée cette politique RSE et s'il y a mesure de la performance en matière de RSE.

Les enseignes se distinguent tout d'abord par le degré d'élaboration de la politique RSE.

L'enseigne E1 : Une politique RSE bien engagée

■ La politique RSE de l'enseigne E1 est clairement définie et les préoccupations RSE sont intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise. Elle est définie sur trois ans et comporte des objectifs précis ou « engagements » qui sont déclinés en plans d'action et couvrent tous les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les deux premiers engagements sont destinés au corps social de l'entreprise : développer l'employabilité de l'ensemble des collaborateurs du groupe dans le monde et promouvoir la diversité au sein des équipes. Les engagements trois et quatre consistent à intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs et à limiter, contrôler les émissions de CO2 liées à l'activité transport. L'engagement cinq vise à réduire l'empreinte environnementale des magasins, siège, dépôts et entrepôts. L'engagement six cherche à promouvoir des produits responsables auprès des clients. Enfin, l'engagement sept se fixe pour objectif de mobiliser les collaborateurs pour des programmes de solidarité à direction d'ONG.

Chaque enseigne du groupe doit décliner ces engagements sur son périmètre. Ceux ci figurent clairement dans le rapport RSE du groupe.

■ Le groupe s'est doté en 2005 d'un code de conduite commun à toutes les enseignes. Ce code n'est donné qu'aux collaborateurs. Une charte fournisseur est incluse dans chaque contrat commercial.

■ Il existe un comité RSE au niveau du groupe, émanation du comité exécutif de ce groupe, dont la mission est « *d'être le garant de la fixation d'objectifs ambitieux sur les 7 enjeux du Groupe, de leur mise en œuvre et des résultats obtenus* » (Rapport annuel RSE du groupe, 2007).

Capron et Quairel (2007) parlent dans ce cas de « logiques descendantes », la direction du DD et le comité impulsant les actions à partir de la direction générale.

Les filiales sont informées sur la stratégie RSE du groupe, et consultées, par le comité d'entreprise européen.

■ La performance en matière de RSE est mesurée à partir d'un nombre important d'indicateurs. A titre d'exemple, on compte cent indicateurs sur la partie environnementale et l'ensemble des sites du groupe est concerné. Pour la directrice DD, le groupe va donc plus

loin que ce que prévoit la loi NRE ¹⁰⁰ et donc plus loin que d'autres entreprises ; celles-ci se contentent de l'application sur un site pilote.

On peut donc en conclure que l'enseigne E1 est bien engagée en matière de RSE.

L'enseigne E2 : Une politique RSE peu avancée et qui manque de cohérence

- La politique RSE de l'enseigne E2 ne semble pas clairement définie. Comme nous l'avons déjà souligné, le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger compose avec deux politiques : celle du groupe franchiseur (qui centralise la majeure partie des achats et qui s'occupe du code de conduite fournisseurs) et celle du groupe franchisé. Ce dernier se situe à un degré d'avancement plus important que le groupe franchiseur. Pourtant, en janvier 2010, le groupe franchisé a été classé dans les entreprises « débutantes » ¹⁰¹ en matière de RSE par une ONG suisse. Le groupe franchiseur ne communique que très peu sur le développement durable. Sont évoqués par exemple sur son site l'effort de référencement de produits FSC, le recyclage des imprimés publicitaires.
- C'est le groupe franchiseur qui s'occupe du code de conduite fournisseurs.
- Il n'existe pas de direction DD au niveau du groupe franchiseur.
- Quelques objectifs ont été mis en place sur le plan environnemental par le groupe franchisé sur l'énergie économisée sur les cinq prochaines années ou encore sur le nombre de kilomètres parcourus par exemple. Ces indicateurs doivent être communiqués par le Directeur de l'enseigne E2 au groupe M (franchisé) qui suit leur évolution.

La politique RSE de l'enseigne E2 semble peu avancée et manque de cohérence, deux directions intervenant chacune de leur côté.

L'enseigne E3 : Une politique RSE en début d'élaboration, mais la volonté de s'engager davantage

¹⁰⁰ La loi NRE (Nouvelles réglementations économiques) de 2001 oblige les entreprises cotées en bourse à présenter dans leur rapport de gestion annuel, parallèlement aux informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales liées à leurs activités.

¹⁰¹ Cette ONG a contacté 80 entreprises pour évaluer leur niveau d'engagement en matière de RSE et réalisé un classement sur la base d'une enquête par questionnaire et de compléments d'enquête. Sur cette base, les entreprises ont été classées en 5 catégories : les pionnières, les prudentes, les débutantes, les indifférentes et les opaques.

La démarche RSE de E3, initiée en 2006, est beaucoup plus récente que celle de l'enseigne E1 mais s'est développée très rapidement sous l'impulsion de la direction générale.

■ E3 a lancé plusieurs projets pilotes sur le coton, les COV¹⁰², les déchets... Des objectifs ont également été fixés en matière de produits labellisés.

D'autre part à l'été 2010 l'enseigne a démarré un programme social en Inde avec l'appui d'une ONG pour faire progresser ses fournisseurs dans des domaines comme la sécurité, l'hygiène ou encore la couverture sociale de leurs salariés.

Enfin toujours en 2010, l'enseigne a fait réaliser son bilan carbone qui a débouché sur la construction d'un plan d'actions portant sur 3 axes : l'éco-conception de meubles (matériaux), le transport des produits et les magasins. L'objectif est de réduire de 15% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2015.

Cependant certains objectifs se sont avérés irréalisables, comme celui consistant à proposer 100% de produits labellisés, en raison de la croissance très forte de l'offre de produits (40% par an).

■ Le développement durable fait partie des axes stratégiques de développement et par conséquent les préoccupations RSE sont intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise. La direction du DD en lien direct avec la direction générale impulse la politique RSE.

■ Sur le plan des achats, les fournisseurs doivent signer la charte de l'enseigne. Un code de conduite est en construction.

■ En 2010, l'enseigne a commencé à mettre en place des indicateurs de progression notamment sur le plan social (sécurité, hygiène, droits...) avec l'aide d'ONG. Les fournisseurs sont d'abord audités puis accompagnés dans leur démarche.

La politique RSE de l'enseigne E3 en est à ses débuts mais cette dernière affiche le souhait de s'engager davantage dans ce domaine.

2.2.2.2 Contrôle des résultats de la démarche RSE

Nous nous intéresserons ici au suivi des résultats (calcul d'écart entre les objectifs et les réalisations), à la publication des informations, à leur vérification par des tiers.

L'enseigne E1 : Une mesure bien avancée de la performance de sa démarche RSE

¹⁰² COV : Composés organiques volatiles.

■ En ce qui concerne le reporting, lorsqu'il existe des écarts par rapport à l'année précédente, la directrice du DD demande aux responsables concernés par la tenue des indicateurs la justification de ces écarts (exemple : pour l'indicateur « tonnages de déchets sur les magasins », la personne qui gère les contrats d'enlèvement de ces déchets).

En cas d'écart important, elle dispose dans l'outil de reporting d'une bulle de commentaires dans laquelle elle doit en expliquer les raisons. Elle valide donc le contrôle des données à deux niveaux.

Au niveau de la procédure de contrôle des données, les commissaires aux comptes ont recommandé à E1 de faire intervenir deux personnes distinctes pour les deux niveaux de validation. E1 doit donc encore améliorer ses procédures de contrôle.

■ Dans le cadre des obligations de la loi NRE, le groupe propriétaire de l'enseigne E1 publie un rapport RSE. Les données publiées sont certifiées par des commissaires aux comptes.

E1 se situe au tout premier stade de la certification et pour espérer progresser devra introduire davantage d'indicateurs. Comme nous l'avons souligné précédemment, cette certification répond à un objectif de recherche de légitimité.

■ Les audits auprès des fournisseurs sont réalisés par un organisme extérieur. En cas de divergence avec les points du code de conduite, l'enseigne établit un plan d'action avec le fournisseur concerné et suit sa mise en œuvre. E1 partage également les audits avec d'autres distributeurs dans le cadre de l'ICS¹⁰³. L'enseigne réalise trois types d'audits : des audits inopinés (en développement), des audits annoncés (l'annonce est faite par exemple 6 mois avant) et des audits semi-annoncés (l'enseigne annonce par exemple qu'elle vient dans une semaine). Toutes ces initiatives permettent de garantir l'authenticité de la démarche et favorisent la transparence.

L'enseigne E1 a donc mis en place un nombre important d'indicateurs pour suivre les résultats de sa démarche RSE. Ces derniers sont soumis à la validation de tiers, ce qui est un signe d'ouverture et de transparence de la part de l'enseigne. Toutefois, comme le souligne la directrice du DD, E1 doit encore progresser au niveau du contrôle des procédures et des données.

L'enseigne E2 : Une mesure de la performance sur quelques objectifs

■ Ainsi que nous l'avons décrit dans le paragraphe portant sur la définition et l'état d'avancement de la politique RSE (§ 2.2.2.1), certains objectifs ont été fixés par le groupe M comme par exemple le nombre de kwh dépensé, le nombre de km parcourus par la flotte de véhicules. Le directeur de l'enseigne E2 doit communiquer les chiffres chaque année à la direction du groupe M et faire un comparatif par rapport à l'année passée.

■ Il n'existe pas de rapport de DD ni pour le groupe franchiseur français, ni pour le groupe franchisé qui gère l'enseigne E2 à l'étranger.

¹⁰³ Initiative Clause Sociale.

■ La partie code de conduite, est centralisée par le groupe franchiseur. Chaque enseigne du groupe fait ses achats en propre et effectue ses contrôles directement ou sous-traite une partie de ses contrôles. Par exemple, le franchiseur français collabore avec le groupe M (son franchisé) qui possède une centrale d'achat en Asie. Cette dernière réalise des audits pour le groupe M et le franchiseur français de l'enseigne E2 et collabore avec l'entreprise privée de vérification STR Testing Inspection. L'ONG qui a classé le groupe M dans les entreprises débutantes en matière de RSE en 2010 lui reproche notamment sa coopération très limitée avec des représentants de la société civile. Selon cette ONG, une meilleure coopération apporterait plus de crédibilité et d'efficacité dans la mise en œuvre du code de conduite.

En ce qui concerne l'enseigne E2 on constate que quelques indicateurs ont été mis en place pour suivre sa démarche RSE, mais essentiellement sur la partie environnementale. Les résultats ne sont pas soumis à la validation de tiers. Par contre une partie des audits réalisés auprès de ses fournisseurs est effectuée par un organisme extérieur.

L'enseigne E3 : Une mesure de la performance en cours d'élaboration

■ Comme nous l'avons vu précédemment, la direction s'est fixée des objectifs qui pour certains se sont avérés trop ambitieux. La démarche n'est pas suffisamment avancée pour donner lieu à des calculs d'écart.

■ L'enseigne E3 ne publie pas de rapport RSE. Les informations publiées ne sont validées par une tierce partie que lorsqu'elles concernent des actions réalisées avec des partenaires (exemples : WWF ou TFT¹⁰⁴).

■ Dans le cadre des projets réalisés avec l'appui d'ONG (ex : les plantations communautaires en Inde), les résultats sont soumis à la validation de ces dernières. Les ONG aident également à l'élaboration des plans d'action. Cela permet à l'enseigne un meilleur suivi des projets et donne à ses actions une plus grande authenticité, une meilleure transparence.

■ Les audits auprès des fournisseurs sont réalisés par des tiers : TFT, expert dans les contrôles des chaînes d'approvisionnement et Business Trading Ethically (BTE) en ce qui concerne les audits sociaux.

¹⁰⁴ TFT : The Forest Trust.

L'enseigne E3 se fixe quelques objectifs mais la démarche est trop récente pour pouvoir parler d'écarts. Les résultats des actions entreprises sont soumis à la validation de tiers, principalement des ONG, qui sont des partenaires essentiels pour E3 dans sa démarche.

2.2.2.3 Les changements organisationnels et de structure apportés

Ils s'observent à travers l'évolution de la structure dédiée à la RSE, l'intégration dans la démarche RSE des enseignes 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.

L'enseigne E1 : Des modifications structurelles et organisationnelles conséquentes afin de mettre en œuvre sa politique RSE

■ La structure dédiée à la RSE :

- Il existe une direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du groupe depuis 2007 directement rattachée au Président (avant cette date avait été créé en 2003 un département Développement Durable).

- La direction DD de l'enseigne E1 a vu le jour quant à elle en 2003. La directrice du DD de l'enseigne E1 occupe une place importante dans l'organigramme, juste en dessous de la direction générale.

- Le groupe s'est aussi doté d'un comité RSE composé des membres du comité exécutif du groupe. Ce comité s'assure de la définition des objectifs dans les 5 branches du groupe¹⁰⁵ et au siège et suit leur mise en œuvre.

- Il existe également au sein de certaines branches des comités RSE qui regroupent les directions clés autour de la direction RSE. C'est notamment le cas au niveau de l'enseigne E1.

En 2009, sur l'ensemble du groupe 29 personnes travaillaient directement sur les problématiques de RSE. Dans son rapport RSE de 2009, le groupe parle d'une « *organisation RSE dédiée et intégrée* ». Les propos des managers font également état de l'intégration des préoccupations RSE dans toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Ainsi que le souligne Lépineux (2004), la création d'un réseau transversal de ce type (rassemblant des collaborateurs issus de diverses directions) permet d'harmoniser les points de vue dans le domaine du DD, de réfléchir à ses implications et d'échanger les expériences en la matière.

¹⁰⁵ Ces branches correspondent aux différentes activités du groupe.

■ L'intégration dans la démarche RSE d'autres organisations :

- Le groupe auquel appartient l'enseigne E1 s'est entouré de personnalités extérieures pour la définition des sept enjeux ou engagements comme il est mentionné dans le rapport RSE de 2007. Le groupe fait preuve ainsi d'ouverture sur l'extérieur.

- Le groupe a également mis en place des partenariats dans le cadre des sept engagements qu'il s'est fixé. On peut donner l'exemple du partenariat avec le Secours populaire français (don de mobilier neuf à des familles en difficulté ou à des foyers) ou du travail réalisé en commun avec ISM Corum¹⁰⁶ dans le but de promouvoir la diversité (et notamment l'emploi des personnes handicapées) au sein du personnel.

Pour Lépineux (2004), l'établissement de relations pérennes avec d'autres organisations permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise ainsi que son insertion dans la société.

- Dans le cadre de l'éco-conception l'enseigne est également amenée à s'ouvrir sur l'extérieur, à réfléchir avec d'autres organisations¹⁰⁷ sur une problématique commune. Cela conduit l'entreprise à envisager l'ensemble du cycle de vie du produit et non une seule étape.

■ La prise en compte des critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés :

Elle montre l'importance que la direction accorde à la RSE et son degré d'intégration dans l'organisation.

E1 prend en compte les critères RSE dans la rémunération de certains dirigeants. En effet, dans le rapport RSE de 2009, il est spécifié qu'une part de la rémunération variable des dirigeants des branches en dépend. Selon les propos du directeur des achats de E1, les autres salariés ne semblent pas évalués sur les critères RSE. C'est notamment le cas des acheteurs qui ont cependant pour objectif de trouver des fournisseurs respectant ces critères RSE.

■ La mise en place d'actions de formation et d'information sur la démarche RSE en interne et en externe :

En interne : la formation à la RSE ne concerne qu'un nombre limité de collaborateurs, essentiellement les chefs de produits et les acheteurs alors que l'information vise l'ensemble des collaborateurs de l'enseigne. Pour la directrice DD de l'enseigne, l'information se fait par « petites touches » via l'Intranet.

En externe : E1 informe et forme ses fournisseurs à sa démarche RSE.

Pour informer ses fournisseurs l'enseigne a tout d'abord recours au site web sur lequel ces derniers peuvent retrouver les exigences qualité du donneur d'ordre. Une fois par an, elle organise aussi une journée d'information commune à tous ses fournisseurs (un « supplier

¹⁰⁶ ISM Corum (Centre d'Observation et Recherche sur l'Urbain et ses Mutations) est une association qui œuvre notamment dans les domaines de la communication interculturelle, de la prévention des discriminations.

¹⁰⁷ Pour les produits éco-conçus, E1 travaille avec des fournisseurs mais aussi avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), le CTBA (Centre technique du bois et de l'ameublement) et une agence en DD.

day ») au cours de laquelle elle les renseigne sur les nouvelles normes de qualité, les normes environnementales. Enfin, les fournisseurs sont également informés grâce aux visites de E1. Les fournisseurs sont aidés et formés par l'enseigne à l'occasion de ses visites ainsi que par des organismes extérieurs comme par exemple Bureau Veritas qui réalise des tests en laboratoire.

E1 s'est donc 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.

La RSE est également intégrée aux systèmes de formation et d'évaluation de E1, mais seule une partie des collaborateurs est concernée.

Enfin, l'enseigne s'est davantage ouverte sur l'extérieur.

L'enseigne E2 : Peu de changements sur le plan structurel et organisationnel

■ La structure dédiée à la RSE :

Le groupe franchiseur français ne possède pas de direction DD. Au niveau du groupe M, qui gère la franchise E2 à l'étranger, une personne a été nommée responsable du DD (80 % de ses activités) mais s'occupe également du contrôle qualité. Assez rapidement sa fonction devrait être tournée entièrement vers le DD.

Pour reprendre le qualificatif utilisé par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), on peut parler pour l'instant d'intégration faible des objectifs RSE dans la stratégie de l'enseigne. Comme le soulignent les auteurs, la démarche RSE vise « à modifier des comportements courants, à signaler les enjeux de développement durable »¹⁰⁸. Cela s'observe à la fois au niveau de l'enseigne E2 à l'étranger et du franchiseur français.

On peut effectivement relever pour E2 à l'étranger la volonté de sensibiliser, de motiver les collaborateurs aux économies d'énergie ou le fait de mener des actions symboliques (exemple : repas végétariens et produits recyclables pour les repas entre collaborateurs).

En externe, sur son site Internet, le franchiseur français de l'enseigne E2 informe ses parties prenantes et notamment ses clients qu'il est membre fondateur d'un organisme en charge du recyclage des imprimés publicitaires, que le studio graphique intégré du groupe a obtenu le label Imprim'vert ou encore que les acheteurs s'emploient chaque fois qu'ils le peuvent à référencer des produits portant le label FSC. La politique RSE affichée ici par le groupe franchiseur vise essentiellement à communiquer en direction des parties prenantes.

¹⁰⁸ Capron M., Quairel -Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, page 79.

■ L'intégration dans la démarche RSE d'autres organisations :

Sur son site Internet, l'enseigne E2 à l'étranger indique son sponsoring dans divers domaines culturels ainsi que ses partenaires (dont notamment le groupe M). Il n'est pas du tout fait état d'une démarche RSE.

Au niveau du groupe franchiseur, il n'est fait que très brièvement allusion au développement durable et aucune organisation extérieure ne semble intervenir dans la réflexion du groupe sur sa démarche RSE.

En ce qui concerne le Groupe M, il coopère de manière très limitée avec d'autres organisations comme nous avons pu le noter à travers le rapport d'une ONG Suisse ¹⁰⁹ datant de 2010. On peut toutefois noter que le groupe cherche à faire authentifier sa démarche par des tiers notamment en matière de labellisation. En effet, le label créé par ce dernier est très souvent accompagné d'une certification externe.

L'enseigne E2 à l'étranger s'est également lancée dans l'éco-conception. Elle porte sur trois gammes développées avec l'aide d'un fournisseur qualifié de « *partenaire de longue date* ». La demande est spécifique au franchisé, une partie de sa clientèle étant prête à payer un peu plus cher certains produits en raison de sa sensibilité au développement durable. Par contre, pour le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger, la décision d'achat de la clientèle du franchiseur français reste quant à elle faible pour ce type de produits.

■ La prise en compte des critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés :

Pour le groupe M, qui gère E2 à l'étranger, quelques objectifs de développement durable sont pris en compte dans la rémunération de certains dirigeants. En effet, des objectifs ont été mis en place sur le plan environnemental comme l'énergie économisée d'ici cinq ans ou encore le nombre de kilomètres parcourus. Les responsables, et notamment le directeur de E2, vont être évalués sur ces résultats.

■ La mise en place d'actions de formation et d'information sur la démarche RSE en interne et en externe :

En interne : l'information et la formation sur la RSE sont descendantes au sein de l'enseigne E2 à l'étranger. C'est le directeur de l'enseigne lui-même qui fait la sensibilisation des directeurs afin d'optimiser l'impact de la formation.

En externe : Pour les fournisseurs qu'il gère seul et qui correspondent à des spécificités (20% des fournisseurs), E2 n'organise pas de formation à la démarche RSE. L'acheteur que nous avons interrogé n'a pas su nous dire si le groupe franchiseur organisait une telle formation pour les 80% de sous-traitants restants.

¹⁰⁹ Rappelons que cette ONG a classé le groupe M dans les entreprises débutantes pour son engagement en matière de responsabilité sociale.

Sur la base de ces constats, nous pouvons donc dire que les objectifs RSE sont encore faiblement intégrés à la stratégie de l'enseigne.

Les deux groupes, franchiseur et franchisé, ne sont qu'au début de leur démarche RSE et l'on enregistre encore peu de changements sur le plan organisationnel. Le groupe M qui gère la franchise E2 à l'étranger est davantage sensibilisé aux enjeux du développement durable et sa clientèle est plus réceptive et demandeuse que celle du groupe franchiseur.

Enfin, le degré d'ouverture sur l'extérieur pour la définition des objectifs RSE peut être qualifié de très limité.

L'enseigne E3 : Au début de ses changements structurels et organisationnels

■ La structure dédiée à la RSE :

La direction du DD a été créée en janvier 2010 et ne compte qu'une seule personne, sa directrice. L'objectif est de développer un service.

Pour le moment, les activités de la direction du DD consistent à développer des pratiques d'achat bois responsables et à labelliser un volume croissant de produits.

La fonction est transversale avec l'ensemble des services mais les liens sont privilégiés avec les achats. La direction DD est en lien direct avec la direction générale.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'enseigne intègre le développement durable dans ses axes stratégiques de développement et toutes les fonctions dans l'entreprise sont concernées.

■ L'intégration dans la démarche RSE d'autres organisations :

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, l'enseigne veut être un acteur du changement face aux problématiques de déforestation et accompagner ses fournisseurs dans la gestion durable des forêts. Pour ce faire, elle s'appuie sur certaines ONG (comme le Tropical Forest Trust par exemple) pour l'aider à établir des plans d'action, réaliser des audits ou encore pour former et accompagner les fournisseurs. Les ONG sont donc des parties prenantes essentielles pour l'enseigne afin de l'aider dans sa réflexion et sur le terrain :

Toujours dans sa volonté d'être un acteur du changement, E3 souhaite entraîner d'autres acteurs de la distribution sur les projets de plantations communautaires. L'enseigne cherche donc à s'ouvrir sur l'extérieur, à échanger avec d'autres acteurs confrontés à la même problématique qu'elle, voire à mutualiser les moyens pour atteindre les objectifs RSE.

Au niveau de sa démarche d'éco-conception, E3 n'en est qu'à ses débuts, contrairement à E1 qui développe déjà un certain nombre de produits éco-conçus dans le meuble ou l'électroménager. En 2010, E3 a confié à un bureau d'études, spécialisé en analyse de cycle de vie et en éco-conception, son premier bilan carbone réalisé selon la méthode développée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

■ Les critères d'évaluation des managers n'intègrent pas les objectifs RSE ce qui est logique puisque comme nous l'avons vu précédemment la démarche RSE de l'enseigne est récente, il n'y a pas encore de calcul d'écarts. De plus, E3 cherche ses marques, les objectifs fixés au démarrage s'étant avérés trop ambitieux.

- La mise en place d'actions de formation et d'information sur la démarche RSE en interne et en externe :

En interne : la formation sur la démarche RSE concerne principalement les acheteurs, ce rôle revenant à la direction du DD. Par contre, l'ensemble du personnel est informé de la démarche RSE chaque mois par une lettre d'information, ou newsletter, et l'enseigne organise trois sessions de formation par mois.

En externe : comme nous l'avons vu précédemment, E3 s'appuie sur des ONG de terrain présentes dans les pays du sud pour l'aider à former et accompagner ses fournisseurs. Elle finance également un certain nombre de programmes (programme de reboisement, programme de certifications forestières).

Nous pouvons donc constater que E3 n'en est qu'à ses débuts en termes de changements organisationnels. La démarche est récente, mais l'enseigne cherche à progresser très rapidement.

Elle ne dispose pas encore d'une organisation dédiée à la RSE contrairement à E1 mais exprime la volonté de développer un service. D'autre part, E3 intègre le développement durable dans ses axes stratégiques de développement et toutes les fonctions dans l'entreprise sont concernées.

Toutefois, la RSE n'est pas encore intégrée aux systèmes d'évaluation du personnel, il faut attendre pour cela la fixation d'objectifs formels et le recul nécessaire en termes de réalisations.

Enfin, l'enseigne fait preuve d'une réelle volonté d'ouverture sur l'extérieur.

2.2.2.4 La diffusion d'informations en matière de RSE

L'enseigne E1 : La plus avancée des trois enseignes en matière de diffusion d'informations sociales et environnementales

L'enseigne E1 est également la plus avancée des trois enseignes en matière de diffusion d'informations sociales et environnementales. Des informations sur la démarche RSE de l'enseigne sont publiées sur son site Internet, mais le document de référence en matière d'informations sociales et environnementales est le rapport RSE du groupe. Les normes de présentation de ce rapport se rapprochent de la GRI et sont travaillées avec le cabinet d'audit Pricewater. Les informations publiées sont ensuite certifiées par des commissaires aux comptes.

L'enseigne E2 : Une diffusion d'informations très limitée

En ce qui concerne l'enseigne E2, ni le groupe franchiseur ni le groupe franchisé ne publient de rapport de développement durable. De plus la diffusion d'informations sur la démarche RSE à destination de la clientèle par exemple (catalogues, sites Internet) est très limitée. E2 est sans aucun doute l'enseigne la moins avancée en matière de diffusion d'informations sociales et environnementales.

L'enseigne E3 : Des informations sur ses actions, validées par ses partenaires

L'enseigne E3 ne publie pas encore de rapport de développement durable, mais des informations sur son site Internet et dans son catalogue qui sont validées par ses partenaires pour ce qui les concerne. Cette validation des informations par des tiers répond comme nous l'avons vu dans le paragraphe portant sur les motivations, les attentes face aux démarches RSE (§ 2.1), à un objectif de quête de légitimité.

Le tableau de synthèse ci-dessous permet de comparer les trois enseignes entre elles sur la base des dispositifs et des changements organisationnels apportés.

LES DIFFERENCES AU NIVEAU DES DEMARCHES RSE

	Enseigne E1	Enseigne E2	Enseigne E3
<p>Définition et état d'avancement de la politique RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition claire des objectifs • Code de conduite • Impulsion de la politique RSE • Mesure de la performance 	<p>OUI (la politique RSE est définie à 3 ans ; elle comporte des objectifs précis ou engagements » déclinés en plans d'action)</p> <p>OUI (commun à toutes les enseignes et réservé aux collaborateurs ; charte pour fournisseurs)</p> <p>Direction du DD + comité RSE à partir de la DG</p> <p>OUI (nombre important d'indicateurs)</p>	<p>NON (Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger compose avec 2 politiques : celle du groupe franchiseur et celle du franchise)</p> <p>OUI (centralisé par le groupe franchiseur)</p> <p>Pas de direction DD au niveau du groupe franchiseur</p> <p>TRES LIMITEE (quelques indicateurs sur le plan environnemental)</p>	<p>EN COURS (fixation d'objectifs qui pour certains se sont avérés trop ambitieux ⇒ aide d'ONG)</p> <p>NON (code en construction ; signature d'une charte par les fournisseurs)</p> <p>DG + direction du DD en lien direct avec la DG</p> <p>EN COURS (sur le plan social chez les fournisseurs : mise en place d'indicateurs de progression avec l'aide d'ONG)</p>
<p>Contrôle des résultats de la démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs / écarts • Informations publiées • Contrôle des informations publiées • Réalisation audits par tiers 	<p>OUI (justification des écarts)</p> <p>OUI (publication d'un rapport RSE ; groupe soumis à la loi NRE)</p> <p>OUI (certification par des commissaires aux comptes)</p> <p>OUI (cabinet spécialisé ; basés sur la grille ICS)</p>	<p>OUI (au niveau du groupe M pour quelques objectifs)</p> <p>NON (pas de rapport de DD ; très peu d'informations sur la démarche RSE)</p> <p>NON</p> <p>OUI (en partie ; collaboration avec STR Testing & Inspection)</p>	<p>NON (démarche trop récente)</p> <p>OUI (sur le site Internet et dans le catalogue + validation par partenaires)</p> <p>OUI (par ONG)</p> <p>OUI (TFT : contrôle des chaînes d'approvisionnement ; BTE : audits sociaux)</p>

LES DIFFERENCES AU NIVEAU DES DEMARCHES RSE (suite)

	Enseigne E1	Enseigne E2	Enseigne E3
<p>Changements organisationnels apportés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure dédiée à la RSE • Intégration dans la démarche RSE d'autres organisations • Prise en compte de critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés • Formation et information sur la démarche RSE (en direction du personnel, des fournisseurs) 	<p>Comité RSE du groupe ; direction RSE du groupe ; direction DD de E1</p> <p>OUI (partenariats dans le cadre des 7 enjeux ; intervention de personnalités extérieures pour la définition des 7 enjeux, pour l'éco-conception)</p> <p>OUI (une part de la rémunération variable des dirigeants des branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE)</p> <p>OUI en interne : Information : l'ensemble des collaborateurs ; Formation : chefs de produits et acheteurs.</p> <p>OUI pour les fournisseurs : site web et supplier day ; formation + aide)</p> <p>OUI (Rapport RSE du groupe, site Internet)</p>	<p>Pas de direction du DD au niveau du groupe franchiseur. Responsable du DD pour le groupe M</p> <p>LIMITEE (dans le cadre de l'éco-conception pour E2 à l'étranger, de la labellisation pour le groupe M)</p> <p>OUI (au niveau du groupe M pour quelques dirigeants)</p> <p>OUI en interne : pour les directeurs des magasins E2 à l'étranger</p> <p>NON pour les fournisseurs propres de E2 à l'étranger ; non renseigné pour les fournisseurs sélectionnés par le franchiseur</p> <p>TRES LIMITEE (pas de rapport de DD ; peu d'informations sur les différents sites)</p>	<p>Direction DD (1 seule personne en lien direct avec la DG ; objectif : développer un service)</p> <p>OUI (E3 s'appuie sur certaines ONG pour l'aider à établir des plans d'action, réaliser des audits ou former et accompagner ses fournisseurs ; intervention d'autres organisations dans le cadre de l'éco-conception ; autres distributeurs pour projets de plantations communautaires)</p> <p>NON (démarche trop récente pour cette prise en compte)</p> <p>OUI en interne : Information : l'ensemble du personnel ; Formation : acheteurs.</p> <p>OUI pour les fournisseurs : formation, accompagnement par ONG de terrain)</p> <p>OUI (pas de rapport de DD ; informations sur le site Internet et dans le catalogue validées par la Direction et les partenaires)</p>
<p>Diffusion d'informations</p>			

2.2.3 La qualification de la démarche et de l'engagement de la direction

Lors de nos entretiens, nous avons notamment demandé aux responsables de qualifier la démarche de leur entreprise et de dire s'ils la jugeaient « réactive » ou « proactive ». Ils ont dû également qualifier l'engagement de la direction générale (trois modalités de réponse étaient proposées : faible, moyen et fort). Nous nous sommes également appuyés sur notre étude documentaire.

L'enseigne E1 : Une démarche proactive dans certains domaines, une volonté forte à la tête du groupe

■ Les responsables de l'enseigne E1 ont du mal à qualifier globalement la démarche RSE de leur entreprise.

Ils estiment que dans certains domaines déjà mentionnés la démarche est proactive (tout le travail sur la diversité, les audits sociaux et l'accompagnement des fournisseurs, la chambre éco-conçue) alors que dans d'autres elle est plutôt réactive (le travail sur les panneaux de bois à taux réduit de formaldéide par exemple).

Deux de nos interlocuteurs ont également mentionné le déficit d'image en matière de DD en externe et en interne, le manque de communication.

■ Les trois managers de l'enseigne E1 ont qualifié l'engagement de leur direction de « réel », « fort » et « très fort ».

L'enseigne s'est engagée depuis plus de 10 ans dans une démarche RSE. Comme nous l'avons déjà mentionné, elle est bien avancée dans cette démarche et il semble y avoir une véritable dynamique à la tête de l'enseigne et du groupe. L'engagement de la direction générale peut être qualifié de fort, avec comme preuve le fait que malgré la crise rien n'a été remis en cause au niveau des 7 enjeux fixés par le groupe.

L'enseigne E2 : Un comportement en matière de RSE qui peut être qualifié de suiveur

■ D'après les discours de nos interlocuteurs, nous pouvons qualifier le comportement de E2 en matière de RSE de suiveur. Cela transparaît dans les propos du directeur de l'enseigne E2 à l'étranger lorsqu'il évoque la démarche de E2 France qui consiste à avancer « *petit à petit* » et « *non de faire un changement radical* ».

Quant au groupe M qui gère l'enseigne E2 à l'étranger, nous avons déjà souligné le fait qu'il a été classé en 2010 dans les entreprises débutantes pour son engagement en matière de responsabilité sociale par une ONG suisse.

■ Vu de l'extérieur, l'engagement de l'enseigne E2 à l'étranger semble axé essentiellement sur les préoccupations environnementales (l'énergie économisée, l'utilisation de bois FSC essentiellement).

Le directeur de E2 à l'étranger qualifie l'engagement du franchisé de « fort » en se basant sur l'offre de produits FSC. Par contre, il explique l'engagement plus faible du franchiseur

français par le fait que les clients de l'enseigne E2 en France ne semblent pas prêts à payer plus cher un produit répondant à des critères RSE.
L'engagement de la direction nous apparaîtrait donc comme assez faible.

L'enseigne E3 : Une démarche RSE volontaire, une dynamique impulsée par son PDG

■ Ainsi que nous l'avons déjà précisé, l'enseigne E3 se veut exemplaire dans le domaine environnemental et souhaite être un acteur du changement face au problème de la déforestation. Lors de nos entretiens, la directrice DD a qualifié la démarche de son entreprise de démarche « *volontaire et ambitieuse* », « *proactive* ».

Comme nous avons pu le relever au cours de notre étude documentaire, The Forest Trust (TFT), partenaire de l'enseigne, reconnaît qu'un « *tel engagement est rare chez un distributeur.* »

Nous pouvons donc qualifier la démarche RSE de E3 de volontaire et dynamique.

■ Pour la directrice DD, cette dynamique est impulsée par le PDG, créateur de l'enseigne, pour des raisons de convictions personnelles et en raison de son fort attachement aux artisanats traditionnels des pays en voie de développement. Elle qualifie donc l'engagement de la direction de « fort » et précise que la direction générale est prête à consacrer les budgets nécessaires à une avancée rapide.

En guise de conclusion sur l'engagement des trois enseignes en matière de RSE et les stratégies déployées nous pouvons dire que E1 est la plus avancée. Elle s'est engagée depuis plus de dix ans dans une démarche RSE et bénéficie d'une véritable dynamique, d'une volonté forte à la tête de l'enseigne du groupe. Sa démarche dans certains domaines peut être qualifiée de proactive.

Les préoccupations de E2 quant à elles semblent essentiellement environnementales et son comportement en matière de RSE peut être qualifié de suiveur.

La démarche de E3 est récente mais l'évolution est rapide. Là aussi, la dynamique est impulsée par la Direction et plus particulièrement par le PDG, créateur de l'entreprise. Sa démarche peut être qualifiée de volontaire, de dynamique.

Nous venons d'étudier les motivations qui guident les démarches RSE de nos trois enseignes ainsi que leur engagement et les stratégies déployées. Le paragraphe suivant est consacré aux relations avec leurs sous-traitants ainsi qu'à la mise en œuvre de la démarche RSE auprès de ces derniers.

2.3 Sous-traitance et RSE

Nous aborderons ici les thèmes suivants : les relations avec les fournisseurs, la démarche RSE dans les relations avec les sous-traitants et les changements apportés par cette démarche.

2.3.1 Les relations avec les fournisseurs

Afin de mieux comprendre les relations que les trois enseignes étudiées entretiennent avec leurs sous-traitants, nous avons orienté nos interlocuteurs sur les points suivants :

- La dépendance du DO/du fournisseur
- La classification des fournisseurs
- Les critères de sélection des fournisseurs, les contrats
- La durée de la relation, la mise en concurrence et le contrôle
- La coopération et la confiance dans les relations avec les fournisseurs.

Cependant avant d'aborder ces thèmes, il est important de s'arrêter tout d'abord sur deux différences essentielles entre certaines enseignes : l'origine géographique des fournisseurs et l'intervention des enseignes dans la conception des produits. Il convient également de mentionner une similitude entre les enseignes : la taille des fournisseurs.

■ Il existe en tout premier une différence en ce qui concerne l'origine géographique des fournisseurs

En effet, pour E1 la répartition géographique est la suivante : 60% de ses fournisseurs proviennent d'Europe de l'Ouest, 20% d'Europe de l'Est et 20% d'Asie.

Concernant E2, le groupe franchiseur français s'approvisionne pour 26% en France et pour 74% à l'étranger, mais seuls les fournisseurs gérés par le franchisé seront pris en compte dans notre étude quantitative.

Au contraire pour E3, les fournisseurs asiatiques représentent plus de 95% de ses fournisseurs.

■ La deuxième différence réside dans le rôle que joue l'entreprise cliente dans la conception des produits.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre préliminaire, dans le secteur de l'ameublement, le distributeur ne se contente plus d'acheter et de revendre les produits, mais il est devenu un véritable donneur d'ordre dans ses relations avec les fournisseurs. Cependant, nous avons pu constater des différences importantes entre enseignes sur le plan du développement produit.

L'enseigne E1 développe peu de produits et se qualifie de « *prescripteur ou client* » car dans la majorité des cas elle n'apporte que des modifications mineures aux produits réalisés par les fournisseurs (ces derniers proposent 80% de la conception).

Ce qui est développé avec les équipes des fournisseurs est faible, moins de 10% des produits, et concerne la partie meuble (petit mobilier, lits, chambre éco-conçue) et l'électroménager.

L'enseigne E2 développe 3 gammes de produits éco-conçus avec l'un de ses partenaires de longue date, mais la plupart du temps l'enseigne compose des gammes en faisant travailler ensemble plusieurs fournisseurs, suggère des modifications sur certains produits aux fournisseurs ou demande à ces derniers de réaliser des produits spécifiquement pour l'enseigne et ensuite exige une exclusivité sur ces fabrications.

L'enseigne E3 présente la caractéristique d'être la seule enseigne de décoration et d'ameublement à posséder une équipe de stylistes et la part du développement de produits est conséquente. En 2007, 80% des collections multiproduits étaient des créations réalisées par les stylistes de l'enseigne. Les fournisseurs doivent donc se plier aux exigences de ces derniers. Le meuble quant à lui ne comportait seulement que 20 à 30 % de création totale.

On constate donc que dans ces trois cas les distributeurs ne sont pas de simples acheteurs-revendeurs mais interviennent le plus souvent dans la conception des produits. Ils peuvent maîtriser largement cette conception à l'image de E3 ou collaborer avec leurs fournisseurs pour que ces derniers intègrent leurs exigences comme le font E2 et E1.

■ En dernier lieu, nous avons noté que la grande majorité des entreprises travaillant pour les trois DO sont des PME employant moins de 250 personnes¹¹⁰. A titre d'exemple pour E1, dont le fichier fournisseurs comporte plus de 700 entreprises, on ne dénombre que 5 multinationales dans la partie meubles.

Pour mieux appréhender les relations de sous-traitance nous nous sommes tout d'abord penchés sur le problème de la dépendance des contractants pour chaque enseigne.

2.3.1.1 Dépendance des donneurs d'ordres, dépendance des fournisseurs

Pour traiter ce point, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'apports théoriques que nous développerons ci-dessous ainsi que sur l'étude du Sessi de 2007, déjà citée dans le chapitre préliminaire et portant sur le meuble en kit.

- Nogatchewsky (2005) a étudié les modalités de gouvernance des clients sur leurs fournisseurs en fonction de la dépendance réciproque entre les contractants. L'auteur s'appuie sur trois approches théoriques : l'approche transactionnelle, l'approche de l'échange relationnel et l'approche par le pouvoir et la dépendance¹¹¹.

¹¹⁰ Sauf parfois en Asie où les effectifs peuvent être un peu plus importants mais aussi très fluctuants.

¹¹¹ Pour l'approche transactionnelle, les échanges sont analysés comme des transactions économiques ; on retrouve au sein de cette approche la théorie des coûts de transaction. L'approche de l'échange relationnel quant à elle prend en compte le contexte historique et social dans lequel s'inscrivent les relations interfirmes. Enfin,

A partir de deux axes (dépendance du client/dépendance du fournisseur) Nogatchewsky (2005) est parvenue à quatre configurations : le marché, la seigneurie, le partenariat et la vassalité. Le marché correspond à une faible dépendance à la fois des fournisseurs et du client, la seigneurie à un état de domination du client, la vassalité à une situation de soumission du client et enfin le partenariat se caractérise par une forte interdépendance entre le client et les fournisseurs.

Pour appréhender la dépendance du client, l'auteur retient les critères de concentration des fournisseurs, de concentration des échanges avec les fournisseurs et de contraintes technologiques, industrielles et réglementaires.

La dépendance des fournisseurs est appréciée quant à elle à partir de la concentration des clients sur le marché et de la concentration des échanges pour les fournisseurs.

- Dans son ouvrage portant sur les relations interentreprises, Baudry (1995) met en avant trois critères permettant de se prononcer sur la dépendance d'un contractant : la concentration des flux d'échanges, la subordination professionnelle et la taille respective des entreprises contractantes.

D'après le premier critère, un vendeur peut être qualifié de dépendant s'il réalise une part importante de son chiffre d'affaires, de l'ordre de 30% environ¹¹², avec un seul donneur d'ordre.

Par rapport au deuxième critère, il ne faut pas que le vendeur puisse redéployer rapidement ses actifs sans délai et sans coût. Comme le précise Baudry (1995), dans le cas de la sous-traitance, et contrairement au fournisseur qui propose un produit standard, le vendeur doit se conformer aux directives et spécifications techniques du donneur d'ordre et ne peut donc pas facilement changer d'acheteur. L'acheteur peut quant à lui éviter cette situation en faisant appel à plusieurs sous-traitants.

En considération du troisième et dernier critère, les vendeurs doivent être de petites tailles par rapport à l'acheteur. Baudry (1995) évoque ici l'analyse de Perroux (1969)¹¹³ montrant que la différence de dimension est une composante de l'effet de domination. Toutefois pour Baudry, la taille ne représente pas un critère suffisant pour pouvoir juger de la dépendance d'un vendeur (cas des sous-traitants possédant de fortes compétences spécifiques). Il faut donc que les trois critères que nous venons de passer en revue soient vérifiés pour conclure à la dépendance.

Enfin pour Baudry, la dépendance n'a pas le même degré d'intensité selon la forme de la relation client-fournisseur (exemple : dépendance maximale dans le cas de la sous-traitance au sens strict ou quasi-intégration verticale, dépendance beaucoup plus faible dans le cas de la quasi-intégration oblique)

l'approche par le pouvoir et la dépendance considère que les organisations sont dépendantes de leur environnement. On retrouve ici la théorie de la dépendance à l'égard des ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978) et que nous avons résumée dans le chapitre 1 de notre première partie.

¹¹² La plupart des grands donneurs d'ordres fixent un taux de dépendance économique avec leurs sous-traitants (part du chiffre d'affaires du sous-traitant réalisée avec le DO) afin de se prémunir des risques de défaillance de ces derniers, pour ne pas risquer d'être sanctionnées sur le plan légal pour abus de position dominante ou parce que leurs fournisseurs sont stratégiques. On retrouve régulièrement des taux se situant dans une fourchette de 20-30%.

¹¹³ Pour François Perroux, le concept de domination est défini comme étant l'influence asymétrique et irréversible d'une unité économique (entreprise, nation par exemple) sur une autre. Cette domination provient d'une différence dans la dimension des unités et dans leur pouvoir de négociation (Guillen Romo, 2009).

- Nous nous sommes également appuyés sur l'étude du Sessi datant de 2007. Pour les auteurs, deux possibilités s'offrent aux fournisseurs : la sous-traitance pure et simple ou le partenariat. Si le fournisseur est capable de mettre en avant des avantages exclusifs par rapport à ses concurrents en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, d'innovation alors il sera en mesure d'établir un « véritable partenariat » avec le donneur d'ordre. Au contraire, le fournisseur qui ne possède pas ces capacités est cantonné dans un rôle d'exécutant, « en position de quasi-intégration » vis-à-vis des distributeurs qui le font travailler. Il subit continuellement la menace de ne pas voir son contrat renouvelé au bénéfice d'un fournisseur davantage performant en termes de productivité, de réactivité et prêt à accepter des profits plus faibles.

Au regard de ces différents apports, nous avons cherché lors des entretiens avec les managers des enseignes étudiées, à savoir si une classification des fournisseurs était réalisée et sur quelles bases celle-ci s'effectuait (ex : performance du fournisseur en termes de qualité et d'innovation, importance du fournisseur en termes de chiffre d'affaires ...)

■ La dépendance des donneurs d'ordre

Pour évaluer la dépendance des DO, nous avons notamment posé à nos interlocuteurs les questions suivantes :

- Quel est le pourcentage de fournisseurs avec lesquels est réalisée la majeure partie du chiffre d'affaires ?
- Leur entreprise est-elle dépendante de certains fournisseurs en raison de la compétence particulière de ces derniers ou d'investissements spécifiques ? du manque de fournisseurs sur le marché ?

L'enseigne E1 veille à ne pas devenir dépendante de certains fournisseurs

Le directeur qualité de l'enseigne évoque « *un certain palier de commande* » qui lorsqu'il est dépassé entraîne chez le donneur d'ordre la recherche d'un autre fournisseur. Il souligne également le risque que court le fournisseur en cas de désengagement de l'enseigne.

Même si elle fait appel à plusieurs sous-traitants pour éviter une situation de dépendance, l'enseigne reconnaît malgré tout que certains fournisseurs sont déterminants. Dans la catégorie des fournisseurs considérés comme « stratégiques » par E1, certains sont qualifiés de dépendants par rapport à l'enseigne et d'autres de dominants. Ces fournisseurs « stratégiques » peuvent représenter plus de 25% d'une famille de produits pour E1.

Pour certains produits le choix de fournisseurs est limité pour des questions de logistique (exemple : les fournisseurs de gros meubles), de compétences ou de notoriété des marques (exemple : les fabricants de literie).

L'enseigne E2 estime ne pas être dépendante de ses fournisseurs

Pour les responsables de E2 à l'étranger, l'enseigne n'est pas dépendante de ses fournisseurs même s'ils reconnaissent que certains fournisseurs sont inévitables. C'est le cas de marques dans la literie recherchées par les clients et que le distributeur se doit d'avoir en magasin, de spécificités liées au marché national (exemple : dimensions particulières pour les armoires).

L'enseigne est très attentive à ces risques de dépendance, au fait qu'elle ne doit pas devenir trop stratégique pour un fournisseur (c'est-à-dire ne pas peser plus de 20 % de son chiffre d'affaires), la situation pouvant être dangereuse pour le fournisseur et le DO.

L'enseigne E3 se dit dépendante de certains fournisseurs

L'enseigne E3 se dit dépendante de certains fournisseurs. Pour la responsable des achats, le prix et les compétences des fournisseurs représentent des facteurs de dépendance pour le DO. 10 % des fournisseurs sont considérés comme « stratégiques » par l'enseigne.

Les données communiquées par l'entreprise prouvent également cette dépendance ; le chiffre d'affaires de l'entreprise est tributaire d'un faible pourcentage de fournisseurs. En effet 59 % du CA est réalisé par 4% des fournisseurs.

Cependant lors de nos entretiens, nous avons pu constater par exemple que l'enseigne n'hésite pas à remplacer partiellement certains fournisseurs lorsque ces derniers ne répondent pas favorablement aux exigences de E3 en matière de RSE :

■ La dépendance des fournisseurs

Pour évaluer la dépendance des fournisseurs par rapport aux DO, nous nous sommes intéressés lors de notre étude documentaire et de nos entretiens aux points suivants :

- Quel est le degré de concentration des clients ou distributeurs sur le marché ?
- Quelle est la taille des fournisseurs ?
- Quel est le pourcentage de fournisseurs travaillant exclusivement pour vous ?

La concentration des clients

Comme le précise l'étude du Sessi, « *la concentration de la distribution française de meubles est unique au monde* »¹¹⁴, les quatre premiers acteurs réalisant presque la moitié du chiffre d'affaires et dégageant la moitié de la marge commerciale. De ce fait les grandes enseignes se trouvent en position de force par rapport à leurs différentes parties prenantes et notamment par rapport aux fournisseurs en général.

¹¹⁴ « Le meuble en kit », Service des études et des statistiques industrielles (SESSI), Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2007

De plus, toujours d'après l'étude du Sessi, les nouveaux modes d'achat de la distribution renforcent la souveraineté de cette dernière vis-à-vis des fournisseurs. En effet, en implantant des bureaux d'achat à travers le monde ¹¹⁵ comme le fait par exemple E1, les distributeurs se retrouvent en position de force pour négocier les prix face aux volumes conséquents demandés. Certaines enseignes comme E1 pratiquent également le système des enchères inversées qui est un système de négociation des prises de commandes sur Internet. L'enseigne communique les caractéristiques du produit et les fournisseurs présentent une offre correspondant au cahier des charges. Le fournisseur proposant le prix le plus bas remporte le marché. Ce système est pratiqué pour des produits banalisés avec de gros volumes. Le fournisseur ne peut se positionner que sur le prix et se retrouve dans une situation de grande incertitude et de dépendance.

La taille des fournisseurs

Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, la grande majorité des entreprises travaillant pour les trois donneurs d'ordres sont des PME employant moins de 250 personnes. Les entreprises contractantes sont donc de taille très différente et la plupart des fournisseurs dépendent des grandes enseignes.

L'exclusivité

- Aux dires des enseignes E1 et E2, aucun fournisseur ne travaille exclusivement pour elles et comme nous l'avons vu les DO veillent à ne pas devenir trop stratégiques pour certains fournisseurs.
- La stratégie est différente pour E3 qui est la seule enseigne sur les trois à posséder une équipe de stylistes. D'après notre entretien avec la responsable des achats, entre 5 et 8% de leurs fournisseurs travaillent exclusivement pour l'enseigne. Les fournisseurs concernés se trouvent donc dans une situation de dépendance totale vis-à-vis de leur DO.

En conclusion, les fournisseurs sur le marché français de l'ameublement, en majorité des PME, se retrouvent confrontés à un nombre limité de distributeurs travaillant avec des réseaux de sous-traitants. De ce fait les DO sont en position de force par rapport à ces derniers. Certains fournisseurs semblent très dépendants de leurs clients (comme les fournisseurs réalisant plus de 30% de leur CA avec un seul DO, les fournisseurs exclusifs). D'autres au contraire sont devenus inévitables, stratégiques ou dominants pour les DO du fait de la notoriété de leurs marques, de leurs compétences ou des critères logistiques par exemple.

¹¹⁵ Ces bureaux d'achat entrent en concurrence afin de remporter le marché dans leur zone d'approvisionnement.

2.3.1.2 La classification des fournisseurs : une classification propre à chaque enseigne

Nous avons posé à nos interlocuteurs des questions concernant le pourcentage de fournisseurs interchangeables, stratégiques, avec lesquels les DO entretiennent de véritables relations de partenariat.

L'enseigne E1 : une typologie des fournisseurs en quatre catégories

L'enseigne E1 réalise une typologie des fournisseurs, qualifiée de « star », en 4 cases : les « stratégiques », les « tactiques », les « actifs » et les « changeables » (ou « to remove »).

- *Les « stratégiques »* sont des fournisseurs qui sont importants pour E1 en termes de chiffre d'affaires. Comme nous l'avons vu précédemment, ils sont soit dépendants de l'enseigne, soit dominants. De par leur importance, le DO met en place des plans d'action et de contrôle et reconnaît avoir plus de facilité à mettre en œuvre la démarche RSE chez ces fournisseurs. Pour le directeur de la centrale d'achat de E1, on peut vraiment parler de partenariat pour les fournisseurs qui sont dans cette catégorie et avec lesquels l'enseigne travaille depuis très longtemps.

- *Les « tactiques »* sont des fournisseurs qui ont un potentiel par exemple en termes de technologie, de capacité et qui peuvent devenir des fournisseurs stratégiques. L'enseigne peut espérer se développer avec eux.

Ces deux premières catégories de fournisseurs sont considérées comme très performantes par le DO sur le plan de la qualité mais aussi sur d'autres critères qui sont commerciaux, logistiques. Ils peuvent être originaires aussi bien de pays en voie de développement que de l'Europe.

- *Les « actifs »* n'ont pas d'avantages concurrentiels ; ils sont substituables sur la base de critères prix ou commerciaux par exemple.

- *Les « changeables »* sont des fournisseurs dont l'enseigne se sépare car les critères RSE ne sont pas bons ou parce qu'il y a eu des réclamations.

L'enseigne E2 : une classification selon l'ancienneté de la relation

Au niveau de E2, les fournisseurs sont classés en trois groupes : « les fournisseurs qui existent depuis le début »¹¹⁶, « les fournisseurs plus récents » et « les nouveaux ».

¹¹⁶ C'est-à-dire depuis la création de l'enseigne.

- *Le premier groupe* est composé de fournisseurs avec lesquels l'enseigne travaille depuis longtemps et a des relations privilégiées. Elle travaille de manière très proche avec ces fournisseurs au niveau du design, de la qualité ou encore des ressources. Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger parle de transparence dans les relations entre l'enseigne et ces fournisseurs. Ce sont des fournisseurs considérés comme stratégiques par E2 car ils sont performants en termes de qualité, ont un savoir-faire en termes de design et trouvent les produits répondant aux attentes de l'enseigne.

Malgré tout ces fournisseurs peuvent être mis en concurrence et doivent être à la fois novateurs en termes de collection et compétitifs en termes de prix. En effet, pour se démarquer de la concurrence, l'enseigne essaye d'avoir un maximum de nouveautés dans sa collection et attend tout particulièrement de ses fournisseurs de longue date des nouveautés, « un travail sur leurs produits. ».

- *Le deuxième groupe* réalise pour le DO des produits nouveaux. Ces fournisseurs sont plus récents, le donneur d'ordre et ses fournisseurs apprennent à se connaître.

- *Le troisième groupe* est composé de nouveaux fournisseurs qui permettent au donneur d'ordre de tester de nouveaux produits, de nouveaux sourcings.

Les fournisseurs du deuxième et troisième groupe sont amenés à remonter dans le premier groupe.

L'enseigne E3 : une double classification

En ce qui concerne la politique d'achat bois, la directrice du DD *classe les fournisseurs sur la base de critères qualité, délais de livraison, coûts, RSE.*

De l'entretien réalisé avec la Responsable des achats, il ressort que :

- 10% des fournisseurs sont considérés comme *stratégiques* par l'enseigne. Un fournisseur est jugé comme étant stratégique pour l'enseigne lorsqu'il possède un savoir-faire et qu'il est performant en termes de rapport qualité-prix.

- entre 10 et 15% des fournisseurs sont jugés comme étant *interchangeables ou substituables.*

D'après la responsable achats, il n'y a pas réellement de relations de partenariat.

La directrice du DD fait également une *classification des fournisseurs par pays* en fonction de la réponse apportée par ces derniers aux exigences RSE de l'enseigne. La démarche menée avec les fournisseurs dépend donc de leur réactivité ; l'enseigne va alors développer avec eux d'autres critères RSE, éventuellement une double labellisation...

L'étude qualitative nous a permis de constater que chaque DO effectue une classification de ses fournisseurs. Ainsi que nous l'avons exposé précédemment, cette classification va dépendre de la performance du fournisseur en termes de qualité et d'innovation, de l'importance du fournisseur en termes de chiffre d'affaires, de son ancienneté, de sa réactivité aux exigences RSE ainsi que de critères logistiques et commerciaux.

2.3.1.3 Les critères de sélection des fournisseurs, les contrats liant donneurs d'ordre et fournisseurs

■ Les critères RSE font partie de la sélection mais les résultats apparaissent privilégiés

Nous avons tout d'abord cherché à connaître la priorité que les managers accordent aux critères suivants dans la sélection des fournisseurs : les résultats (prix, qualité, délais), le dévouement des fournisseurs (serviabilité, flexibilité), les capacités d'innovation, les critères RSE.

Nous avons choisi une question fermée avec classement des modalités de la plus importante à la moins importante.

L'enseigne E1 : une sélection fondée sur l'ensemble des critères, même si dans certains discours les résultats apparaissent privilégiés

Pour pouvoir travailler avec E1, un fournisseur doit passer par deux types de process : un process de qualification fournisseur et un process de qualification produit. Dans le cadre du process de qualification fournisseur, ce dernier doit répondre à trois exigences : un audit technique en usine, la signature du code de conduite adapté fournisseur et des audits sociaux en usine.

Après avoir satisfait à ces exigences, le fournisseur reçoit une note, un « grade »¹¹⁷ qui lui permet ou non de passer à la qualification produit.

Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, l'enseigne pratique le système des enchères inversées pour la sélection de ses fournisseurs mais ce type de transactions est en diminution d'après le directeur de la centrale d'achats.

Pour les deux responsables interrogés, les quatre critères avancés sont importants. Toutefois dans les propos du directeur qualité, les résultats (qualité, prix et délais de livraison) sont indiqués en premier.

¹¹⁷ Il y a 4 grades : A, B, C, D. D est le grade le plus mauvais et ne permet pas de travailler avec E1.

L'enseigne E2 : une sélection sur la base des résultats et des comportements relationnels

Au niveau de l'enseigne E2, les critères RSE arrivent en dernière position dans le classement. En effet, pour l'acheteur que nous avons interrogé les résultats sont privilégiés puis suivent la flexibilité (adaptation des couleurs, des matières ; livraisons sur réassortiment), l'innovation et enfin les critères RSE. L'enseigne évalue donc les fournisseurs sur les résultats mais aussi sur leurs comportements relationnels.

L'enseigne E3 : une sélection basée principalement sur les résultats et la capacité d'innovation

Des réponses apportées par la responsable des achats de l'enseigne E3, il ressort que les résultats puis la capacité d'innovation sont prioritaires dans la sélection des fournisseurs suivis des critères RSE et du dévouement des fournisseurs. La directrice du DD précise quant à elle qu'il n'y a pas que les critères RSE dans la qualification des fournisseurs et cite à côté de ces critères les résultats (la qualité, « *le shipping à l'heure* » et « *la problématique coûts* »).

Des entretiens avec les personnes en charge des achats chez les trois donneurs d'ordre, il ressort tout d'abord que les critères RSE font bien partie de la sélection des fournisseurs, un fournisseur ne pouvant être qualifié s'il ne répond pas aux critères RSE fixés.

Cependant les critères économiques, et en particulier les résultats, apparaissent privilégiés dans la sélection des fournisseurs. L'un de nos interlocuteurs nous a d'ailleurs rappelé que son entreprise est un discounteur et ceci se répercute sur la politique d'achat.

■ Des contrats qui introduisent la durée dans la relation de sous-traitance pour deux enseignes sur trois

Nous nous sommes ensuite intéressés aux types de contrats utilisés par les donneurs d'ordres dans leurs relations avec leurs fournisseurs¹¹⁸ et aux motifs de rupture des contrats.

Comme le souligne Baudry (1995), la durée de l'engagement incite les entreprises contractantes à coopérer. La durée offre notamment davantage de sécurité et de garantie aux fournisseurs (par rapport au système de la commande ouverte, répétitive) et les incite à investir, à innover, à améliorer la qualité de leurs produits.

¹¹⁸ Contrats à la commande, à court terme (1 an maximum), à moyen terme (durée supérieure à 1 an), de partenariat.

L'enseigne E1

L'enseigne E1 n'a qu'un seul type de contrat pour tous ses fournisseurs. Les contrats sont signés de date à date, la renégociation et la mise en concurrence s'effectuant en fonction de ces échéances. Le travail à la commande est rare dans le cas de E1.

Dans les catégories de fournisseurs « actifs » et « changeables », les fournisseurs sont très souvent renouvelés. Comme nous l'a expliqué le directeur qualité le remplacement de certains fournisseurs « actifs » se fait non pour des problèmes de qualité puisque la sélection a déjà été effectuée avant mais plutôt sur des critères de prix ou commerciaux.

E1 est également amenée à se séparer de certains fournisseurs qui ne sont pas performants en matière de RSE.

L'enseigne E2

Au niveau de l'enseigne E2, la durée d'un contrat est toujours d'une année. Le contrat n'est pas refait chaque année mais se prolonge. Par contre, les conditions, comme la remise par exemple peuvent être revues. L'offre (c'est-à-dire le produit, le prix) est séparée du contrat. Sur la base des prévisions effectuées, l'enseigne s'engage sur un certain volume auprès des fournisseurs pour à peu près trois mois. Une correction est ensuite effectuée ou non par rapport aux ventes réalisées.

Aucun fournisseur de l'enseigne ne travaille qu'à la commande. Par contre, le fournisseur de E2 peut tout à fait sous-traiter à un autre fournisseur. Comme le souligne le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger, le fait que dans une partie du meuble il y ait beaucoup de sous-traitance d'assemblage explique ces différents niveaux de sous-traitance.

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le prix ainsi que la qualité et les délais sont les critères les plus importants dans la sélection des fournisseurs. Un fournisseur, même ancien, peut perdre des commandes avec E2 en raison du prix pratiqué, du manque d'innovation ou parce qu'il n'arrive pas à répondre au cahier des charges.

Certains fournisseurs peuvent également choisir de cesser leurs relations avec l'enseigne. Pour le Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger ces ruptures peuvent s'expliquer par l'insuffisance des volumes achetés ou par les exigences trop importantes du cahier des charges comparativement à d'autres pays.

L'enseigne E3

Avec ses fournisseurs, l'enseigne E 3 travaille à la commande.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le prix, la qualité et les délais constituent les critères les plus importants dans la sélection des fournisseurs. Le prix et la qualité constituent également les motifs les plus fréquents de rupture des contrats côté acheteur. En effet,

l'enseigne peut rompre les relations commerciales avec ses fournisseurs lorsqu'un prix augmente trop ou lorsque la qualité est médiocre.

Côté vendeur, pour expliquer l'arrêt des relations avec le donneur d'ordre, on retrouve un prix de vente trop bas ou une capacité d'approvisionnement limitée.

Nous avons pu relever que seule l'enseigne E3 affirme travailler à la commande, les deux autres enseignes n'y ayant que rarement recours.

Les fournisseurs liés par des contrats à l'enseigne E1 ou E2 attendent donc un engagement dans la durée avec ces donneurs d'ordre.

On retrouve également les résultats comme motifs principaux de rupture des contrats (les prix trop élevés pratiqués par les fournisseurs ont été cités par les trois enseignes).

2.3.1.4 La durée de la relation, la mise en concurrence et le contrôle dans la relation de sous-traitance

■ La durée de la relation avec les fournisseurs : la recherche de stabilité

Après avoir montré que cette recherche de stabilité dans les relations avec les fournisseurs est très présente dans les discours des managers, nous nous intéresserons dans un deuxième temps, et d'un point de vue théorique, aux avantages qu'elle procure.

L'enseigne E1 recherche des relations plus stables, plus longues avec ses fournisseurs

Les chiffres communiqués par l'enseigne E1 confirme la tendance mise en avant dans l'étude du Sessi¹¹⁹, le nombre de fournisseurs dans le meuble et la déco étant passé de 836 fournisseurs en 2007¹²⁰ à 691 fournisseurs actifs en octobre 2009.

Les propos des responsables chargés des achats vont également dans ce sens. Le directeur qualité insiste sur la volonté de l'enseigne de conserver ses fournisseurs pour ne pas perdre l'investissement qui a été réalisé afin de leur permettre de progresser. Le directeur de la centrale d'achats évoque quant à lui la diminution du nombre de fournisseurs en raison de relations plus stables, plus longues.

¹¹⁹ Comme le souligne l'étude du Sessi, confrontées à la guerre des prix, les enseignes font des efforts de productivité en diminuant le nombre de fournisseurs.

¹²⁰ En 2007, le calcul n'était pas effectué à partir des fournisseurs actifs.

De plus, dans son rapport DD, le groupe affiche cet objectif de recherche de stabilité au niveau de ses fournisseurs. Ce dernier fait de « *la maîtrise de la relation fournisseurs* » un « *enjeu clé* », et cherche avec ses partenaires commerciaux à s'engager dans des relations de long terme qui sont gages « *de continuité et de fiabilité* ».

L'enseigne E2 s'est « concentrée » sur un nombre plus réduit de fournisseurs

Depuis qu'il travaille pour l'enseigne, le directeur de E2 à l'étranger n'a pas connu un « *turn-over* » important des fournisseurs. Il rappelle que la personne en charge des achats est là depuis trente ans et connaît les fournisseurs qui sont en grande partie les mêmes. Les relations personnelles semblent donc jouer un rôle important dans les relations donneur d'ordre/sous-traitants.

Malgré cette recherche de durée dans les relations avec les fournisseurs, leur nombre est passé de 40 à 10 en l'espace de 4-5 ans d'après l'acheteur que nous avons interrogé.

L'enseigne E3 cherche à pérenniser ses relations avec ses fournisseurs mais aussi à s'entourer de nouveaux sous-traitants afin de poursuivre son développement

L'enseigne E3 cherche à pérenniser ses relations avec ses fournisseurs mais doit recourir à de nouveaux fournisseurs pour pouvoir se développer. En effet, le chiffre d'affaires a progressé de 11% en 2009 par rapport à 2008 malgré un environnement économique difficile pour le secteur de l'équipement de la maison et l'enseigne a ouvert 15 nouveaux points de vente pendant la même période. Afin de répondre à une offre grandissante en termes de références et de quantités, l'enseigne s'entoure en moyenne chaque année de dix fournisseurs supplémentaires.

L'adoption d'une démarche RSE ne permet pas forcément d'obtenir plus d'engagement avec ses fournisseurs ainsi que l'a mentionné la responsable des achats de l'enseigne. Elle craint en effet qu'un fournisseur certifié ne se serve de cette certification pour vendre ses produits à d'autres clients tout en augmentant ses prix.

Les trois enseignes ont en commun la recherche de stabilité au niveau des fournisseurs. Les enseignes E1 et E2 font état d'une diminution du nombre de fournisseurs alors que E3 doit recourir à de nouveaux sous-traitants pour assurer son développement.

Nous allons nous intéresser à présent à l'étude, dans la littérature académique, des avantages procurés par l'allongement de la durée de l'engagement entre les donneurs d'ordre et leurs sous-traitants.

Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 1 de notre première partie, nous pensons qu'il est nécessaire de prendre en compte non seulement la logique économique, mais aussi le contexte social pour comprendre les relations interentreprises.

En effet comme le souligne Baudry (1995), il est possible « *de considérer qu'en fait la rationalité marchande n'explique pas tous les comportements observés dans la réalité économique. C'est notamment le cas lorsque les transactions s'inscrivent dans des réseaux au*

sein desquels des relations personnelles entrent en jeu.».¹²¹ Nous avons mis en évidence dans le cas de E2 ci-dessus, le rôle important joué par les relations personnelles dans la relation donneur d'ordre/ sous-traitants.

Ainsi, pour saisir les avantages qu'un DO et ses sous-traitants peuvent attendre de leur engagement dans la durée, nous nous intéresserons ici aux apports de la théorie économique des relations interentreprises mais aussi aux approches prenant en compte le contexte social dans l'échange.

Pour la théorie économique des relations interentreprises, la stabilité des fournisseurs permet une réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence. La durée de la relation limite également la dépendance à l'égard des ressources du DO et offre des avantages compétitifs de type relationnel.

La bonne sélection des sous-traitants est tout d'abord une étape indispensable pour la survie de la relation car elle réduit l'opportunisme. Les parties s'engagent alors dans la durée. Cela permet la réduction des coûts de transaction¹²² en évitant le recours sur un marché à des intermédiaires nombreux.

La durée de la relation entre la firme donneur d'ordre et ses sous-traitants permet également de substituer un état coopératif à un état non coopératif. Grâce à la confiance la relation de sous-traitance est plus efficace et conduit à une réduction des coûts d'agence¹²³, c'est-à-dire des coûts nécessaires pour maintenir les contrats dans l'organisation.

¹²¹ Baudry B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, page 98

¹²² La théorie des coûts de transaction a pour origine l'article de Coase (1937). Dans cet article, l'auteur explique les raisons de l'existence des firmes. Pour lui, l'échange marchand est compliqué et coûteux : il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestations et livrer la marchandise. Ces opérations génèrent des coûts, consomment du temps et sont empreintes d'incertitude. Cette incertitude est liée à la rationalité limitée des individus mais aussi à leurs comportements opportunistes qui vont les conduire à faire de la rétention d'information voire à déformer cette information. Lorsque ces coûts pour contracter sur le marché deviennent trop importants, la firme se substitue au marché comme mode d'allocation des ressources. La firme remplace alors une série de contrats à court terme (les transactions de marché) par un contrat à long terme et un contrôle hiérarchique.

Williamson (1975, 1985, 1991) reprendra les travaux de Coase en soulignant qu'il est nécessaire d'atténuer le clivage entre marché et hiérarchie. A côté de ces deux possibilités existe une troisième forme d'organisation pour les entreprises, la forme hybride (recherche de partenariat) qui se situe entre le marché et la firme. C'est au regard des coûts associés aux transactions que le choix s'effectuera entre ces trois formes d'organisation. En définitive, l'approche de Williamson va exclure pratiquement la coopération interfirmes et retiendra le marché et la hiérarchie comme alternatives pour la répartition des activités.

¹²³ Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle* ». Le principal est alors celui qui confie en partie ou en totalité la gestion de ses intérêts à un tiers appelé agent. La théorie de l'agence considère l'entreprise comme un ensemble spécifique de contrats qui concernent différentes catégories d'agents ou stakeholders : les salariés, les dirigeants, les apporteurs de capitaux, les clients et fournisseurs et la puissance publique. L'entreprise est donc un noeud de contrats.

Toute relation d'agence génère des coûts ou coûts d'agence. Ce sont les coûts nécessaires pour maintenir les contrats dans l'organisation. Ils sont supportés par les deux parties, le principal et l'agent. Ces coûts sont composés des coûts de surveillance, des coûts d'obligation, et des coûts d'opportunité ou perte résiduelle (Jensen et Meckling, 1976). Les coûts de surveillance (liés à la gestion de l'information, à la surveillance..), pour limiter les comportements opportunistes de l'agent, concernent le principal. Les coûts d'obligation (rédaction de rapports, publications de comptes...) sont supportés par l'agent pour mettre le principal en confiance, le rassurer sur la prise en compte de ses intérêts. Enfin, la perte résiduelle est constituée par le gain réalisé par chacun des intéressés s'ils n'avaient pas négocié ensemble.

Enfin, en s'inscrivant dans le temps, la relation de sous-traitance permet au donneur d'ordre de limiter sa dépendance à l'égard des ressources ¹²⁴ et offre des avantages compétitifs de type relationnel.

Le nombre plus réduit de fournisseurs et la plus grande stabilité des relations favorisent la confiance entre les parties et permet au DO d'obtenir le soutien des apporteurs de ressources dont son activité dépend.

Le fait que la relation de sous-traitance s'inscrive dans la durée permet un processus d'apprentissage continu, l'innovation se situant à l'intérieur de chaque firme mais aussi dans les rapports entre firmes comme l'ont décrit Asanuma (1987,1989) et Coriat (1991) à propos de la relation de sous-traitance japonaise. La durée des relations représente donc une incitation à l'innovation chez les fournisseurs (Baudry, 1995).

Les approches qui prennent en compte le contexte social dans l'échange insistent sur le rôle des relations interpersonnelles et de la confiance dans les relations interentreprises. L'allongement de la durée de la relation entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants permet aux acteurs de se connaître et crée une stabilité au niveau des liens interpersonnels. Ces relations personnalisées génèrent de la confiance, confiance qui doit instaurer de la coopération et de la réciprocité au sein de la relation donneur d'ordre/ fournisseurs.

Ces différents aspects seront repris dans le paragraphe portant sur la coopération et la confiance dans les relations avec les fournisseurs (§ 2.3.1.5) ainsi que dans le point suivant, la mise en concurrence.

■ Une mise en concurrence qui fait partie de la relation

Nous avons pu constater au cours de nos entretiens que l'ancienneté des relations avec certains fournisseurs n'empêchait pas le DO de les mettre en concurrence :

L'enseigne E1

L'implantation de bureaux d'achat à travers le monde comme dans le cas de l'enseigne E1 accentue la mise en concurrence des fournisseurs. Cependant cette mise en concurrence dépend du type de fournisseur ainsi que nous l'avons vu dans les paragraphes portant sur la dépendance des DO, des fournisseurs (§ 2.3.1.1) et la classification des fournisseurs (§ 2.3.1.2). Par exemple, les fournisseurs dont les marques sont peu importantes sont plus vulnérables. Au contraire au niveau européen, certains producteurs de literie, comme Dunlopilo par exemple, sont incontournables.

¹²⁴ La théorie de la dépendance à l'égard des ressources affirme que la pérennité de l'organisation dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents dont elle dépend pour sa survie. Si ces groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu (fournisseurs, salariés, apporteurs de capitaux par exemple), ils mettent la survie de l'organisation en danger (Pfeffer et Salancik, 1978). Le contrôle de la dépendance à l'égard des ressources dépend de la capacité de l'organisation à préserver ou enrichir un capital relationnel.

L'enseigne E2

Comme nous l'avons vu précédemment, l'ancienneté des relations est parfois importante entre l'enseigne E2 et ses fournisseurs. Cependant cela n'empêche pas le DO de retirer momentanément un produit à un fournisseur en cas d'absence d'innovation, de prix non compétitif ou parce qu'il est mal positionné par rapport au cahier des charges. Ce dernier est alors remplacé par un fournisseur mieux placé. Il peut toutefois retourner à la situation initiale l'année d'après s'il répond aux attentes du DO.

Ici, le comportement du DO peut s'analyser à la lumière de l'approche conventionnaliste. Celle-ci apporte une alternative au modèle contractualiste pour comprendre les relations interfirmes en tenant compte de l'encastrement social des comportements des acteurs.

Pour reprendre cette approche que nous avons présentée dans notre revue de la littérature (chapitre 1), le fonctionnement de cette relation client-fournisseur peut être assimilé à une convention et plus précisément à une convention de qualification complexe au sens de Gomez (1997). Les relations sont personnalisées et caractérisées par de multiples règles et signaux. Par exemple, E2 attend de ses fournisseurs de longue date des innovations, un travail sur leurs produits. Cela est vraiment stratégique pour l'enseigne qui cherche à obtenir un maximum de nouveautés dans sa collection afin de se démarquer de la concurrence.

A travers les propos du directeur de l'enseigne E2 à l'étranger nous avons pu constater que le non-respect de cette attente entraînait une interruption provisoire de commande de la part du DO.

L'enseigne E3

D'après les propos de la responsable achats de E3, un fournisseur est généralement chargé d'une référence et n'est pas mis en concurrence à chaque nouvelle commande sauf en cas de hausse de prix trop importante.

Comme pour les deux autres enseignes, l'ancienneté des relations n'empêche pas le donneur d'ordre de mettre en concurrence ses fournisseurs s'ils ne répondent pas à ses exigences en matière de RSE par exemple. La directrice du DD nous a en effet cité le cas d'un fournisseur exclusif et de longue date qui ne répond pas aussi efficacement que prévu aux attentes de l'enseigne. Cette dernière a réagi en accentuant les relations avec ce fournisseur pour « évacuer ses blocages » mais dans le même temps a confié de nouveaux produits à un fournisseur plus jeune mais plus réceptif plutôt qu'à cet ancien fournisseur.

■ Un contrôle qui s'exerce tout au long de la relation avec les fournisseurs

Nous nous sommes intéressés ici aux contrôles que les DO imposent aux fournisseurs dans les relations de sous-traitance.

Nous avons tout d'abord demandé aux managers interrogés de qualifier le degré de contrôle sur leurs fournisseurs puis nous avons posé la question de l'exercice du contrôle.

- En premier lieu, les managers ont été amenés à évaluer le degré de contrôle exercé par leur enseigne sur les sous-traitants (3 modalités : faible, moyen et fort).

L'enseigne E1

Les responsables de l'enseigne E1 ont reconnu l'importance du contrôle réalisé chez leurs fournisseurs. Pour le directeur de la centrale d'achat, E1 fait partie des donneurs d'ordre réalisant le plus de tests, de contrôles. Le directeur qualité évoque quant à lui un contrôle de plus en plus fort avec une équipe de plus de cinquante personnes dédiées à la qualité.

L'enseigne E2

Les responsables de l'enseigne E2 n'ont pas qualifié le degré de contrôle des fournisseurs et le thème du contrôle a été peu traité par nos interlocuteurs eux-mêmes contrairement à l'enseigne E1.

Le contrôle a surtout été abordé au niveau de la qualification fournisseur et de la qualification produit. Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger a beaucoup insisté sur la partie logistique dans les critères de choix des fournisseurs, ces derniers devant pouvoir livrer tous les magasins. Pour l'enseigne, une partie importante du contrôle porte donc sur la logistique.

Le contrôle des fournisseurs nous apparaît donc modéré dans le cas de l'enseigne E2. L'enquête réalisée auprès des fournisseurs viendra confirmer ou non notre appréciation.

L'enseigne E3

La responsable achat fait une distinction entre les fournisseurs certifiés et les autres. Pour la première catégorie de fournisseurs, le degré de contrôle est élevé en raison du processus de traçabilité du bois COC¹²⁵ qui implique des audits. En revanche pour les autres fournisseurs le degré de contrôle est qualifié de faible.

- En deuxième lieu, nous avons cherché à savoir à quelles occasions le contrôle du donneur d'ordre s'exerce sur ses fournisseurs.

De manière générale, pour les DO, le contrôle démarre par les process de qualification fournisseur et de qualification produit puis se poursuit au fil de la relation de sous-traitance. Un contrôle supplémentaire peut s'exercer lors de la mise en place de nouvelles normes, à l'occasion de certaines décisions d'investissement chez les fournisseurs ou de la mise en place de la démarche RSE.

A partir de l'exemple de l'enseigne E1, nous allons nous intéresser tout d'abord au contrôle effectué à l'occasion de la sélection du fournisseur et du produit. Il s'agit des process de qualification fournisseur et de qualification produit.

¹²⁵ COC signifie Chain of Custody.

- **Les process de qualification fournisseur et de qualification produit :**

Pour pouvoir être qualifié, le fournisseur doit répondre à trois exigences : un audit technique en usine, la signature d'un code de conduite adapté fournisseur et un audit social en usine.

En ce qui concerne l'audit technique en usine, les exigences du donneur d'ordre sont reprises dans un formulaire qui comporte 150 questions. Ce dernier s'assure que le fournisseur est à même de réaliser le produit dans de bonnes conditions techniques (équipements, capacité de production, certification ISO, gestion de la documentation, contrôles qualité, gestion des déchets...). Le fournisseur est noté sur chaque point et obtient une note globale.

Comme le souligne Baudry (1995)¹²⁶ cette visite du DO dans les usines du fournisseur lui permet de « réduire l'asymétrie informationnelle dont il souffre ex ante ». Cela réduit donc l'incertitude dans la relation de sous-traitance.

L'audit social en usine est sous-traité quant à lui à une société américaine qui travaille à partir de la grille de notation ICS¹²⁷.

A l'issue de ces contrôles, le fournisseur reçoit un « grade »¹²⁸ qui va lui permettre de travailler ou non avec l'enseigne. Cet ensemble de notations en fonction des audits, relevés... s'appelle le « scoring ».

Le contrôle se manifeste ensuite avec la qualification produit. Cette qualification comporte deux étapes :

* Le fournisseur envoie au bureau de sourcing deux échantillons du produit : l'un au service qualité pour commencer à faire les premiers tests (exigences de sécurité et respect du cahier des charges), l'autre au service commercial pour s'assurer que le produit les intéresse bien.

Pour un certain nombre de produits qualifiés de « produits à risque » par l'enseigne (comme les luminaires ou les produits en contact avec les aliments), un échantillon est envoyé dans un laboratoire accrédité européen pour être testé. Pour les produits qui ne sont pas à risque, l'enseigne se contente des tests qu'elle effectue elle-même.

Si le produit répond aux besoins et exigences de l'enseigne, cette dernière passe la commande. Il s'en suit une deuxième étape : la PSI ou Preshipment Inspection (l'envoi d'équipes dans l'usine du fournisseur)

* Les équipes de l'enseigne E1 sont envoyées dans l'usine du fournisseur et vont prélever au hasard entre 30 et 50 produits pour les tester. La notice est également passée au crible ainsi que le packaging.

Dans les pays éloignés, cette partie est sous-traitée par E2. Pour « les produits à risque », un exemplaire est prélevé et envoyé dans un laboratoire.

Si l'une des deux étapes a été jugée mauvaise, le DO demande à son fournisseur de faire un « rework » c'est-à-dire que celui-ci reprend l'intégralité de sa marchandise et la retravaille suivant la non-conformité observée ou fait un nouveau lot. Un nouveau contrôle est alors effectué par E1 dans l'usine du fournisseur.

¹²⁶ Baudry B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, page 52.

¹²⁷ Comme nous l'avons vu dans la présentation générale de l'enseigne E1, l'ICS ou Initiative Clause Sociale est un groupe issu du commerce et de la distribution qui réunit des enseignes de la grande distribution.

¹²⁸ Il y a 4 grades : A, B, C et D. D est le plus mauvais et ne permet pas de travailler avec l'enseigne.

Lorsque la marchandise est conforme, elle est envoyée. A l'arrivée dans les entrepôts, des échantillons de la marchandise sont prélevés pour s'assurer qu'elle répond bien aux normes en vigueur avant tout envoi dans les magasins.

Comme nous pouvons le voir, les contrôles exercés par l'enseigne E1 sont donc nombreux.

- *Le contrôle au cours de la relation de sous-traitance*

L'enseigne E1

Même si dans l'ensemble, le contrôle exercé par l'enseigne est considéré comme fort, il varie d'un fournisseur à l'autre.

Les critères à prendre en compte sont : l'origine géographique du fournisseur, l'importance de la commande, la qualité et la criticité du produit, l'ancienneté de la relation. A partir de là, l'enseigne met en place des grilles de risque et les contrôles seront d'autant plus nombreux que le fournisseur est considéré comme étant « un fournisseur à risque ».

En ce qui concerne tout d'abord l'origine géographique du fournisseur, les responsables des achats reconnaissent que le degré de contrôle est fort sur l'Asie, l'Europe de l'Est et faible sur l'Europe de l'Ouest. Les contrôles sont systématiques à chaque nouvelle commande pour les fournisseurs asiatiques et d'Europe de l'Est alors qu'ils sont occasionnels en Europe de l'Ouest.

Comme le souligne le directeur de la centrale d'achat, les contrôles dépendent également de l'importance de la commande ; il est plus important de vérifier une commande de 100 000 euros que de 10 000 euros.

Le fournisseur sera aussi davantage contrôlé si le taux de réclamation est important, si le produit est considéré « à risque » comme par exemple une table en verre securit.

Enfin, le contrôle varie en fonction de la durée de la relation. Les fournisseurs qui travaillent avec l'enseigne depuis moins de 2 ans subissent toute une batterie de contrôles. Puis le contrôle se desserre et revient après 3-4 ans. Pour la directrice de la stratégie achats, le retour à davantage de contrôle peut être lié par exemple à des crises produit ou à des changements d'équipes au sein de l'entreprise.

Les enseignes E2 et E3

Comme nous l'avons déjà souligné, le contrôle au cours de la relation apparaît plus modéré dans l'ensemble chez E2 et E3 comparativement à l'enseigne E1. Toutefois dans le cas de E3, les contrôles sont renforcés pour les fournisseurs qui réalisent des produits certifiés par rapport aux autres fournisseurs de l'enseigne.

- **Les contrôles supplémentaires**

Des contrôles supplémentaires peuvent s'ajouter, à toutes les procédures déjà décrites, lors de la mise en place de nouvelles normes, à l'occasion de la création de produits éco-conçus ou de la mise en place de la démarche RSE.

L'application de nouveaux standards de qualité représente pour Mariotti (1999) un moyen pour le DO d'exercer son autorité.

Les responsables des achats de l'enseigne E1 font effectivement état d'un renforcement des contrôles chez les fournisseurs qui réalisent des produits éco-conçus ou à l'occasion de la mise en place de la démarche RSE par exemple.

Nous avons donc pu relever chez les trois DO d'ordre que le contrôle s'exerce tout au long des relations avec leurs fournisseurs. Il représente un moyen d'exercice de l'autorité des DO. Cependant il ne semble pas qu'il soit de la même intensité chez les trois enseignes : ce contrôle apparaît comme étant fort chez E1, plus modéré chez E2 et E3.

2.3.1.5 La coopération et la confiance dans les relations avec les fournisseurs

Comme nous l'avons montré au cours de notre développement, les relations des DO avec leurs fournisseurs sont également basées sur la coopération. Toutefois, cette coopération est variable en fonction du type de fournisseur.

Les participants attendent de cette coopération des satisfactions économiques mais aussi sociales à long terme (Nogatchewsky, 2003).

Nous verrons donc tout d'abord comment se réalise cette coopération DO/sous-traitant pour chaque enseigne puis les bénéfices économiques attendus de cette coopération et enfin les satisfactions sociales.

L'enseigne E1

L'enseigne E1 coopère avec ses fournisseurs pour réaliser le produit final. Il s'agit la plupart du temps d'une aide technique apportée aux fournisseurs pour améliorer le produit, « le pur développement », rappelons le, ne concernant que 10% des produits.

En matière de RSE, l'enseigne vérifie la conformité des produits des fournisseurs aux normes en vigueur, réalise des tests, fait des préconisations et propose des plans d'action pour permettre aux fournisseurs de progresser.

E1 reconnaît, à travers les propos du directeur qualité, être très présente auprès de ses fournisseurs, « *très souvent dans l'usine* », ce qui leur permet de progresser et donc d'améliorer la qualité de leurs produits.

Aucune aide financière n'est attribuée aux fournisseurs pour leur permettre de satisfaire les exigences RSE du DO ou pour réaliser des produits éco-conçus. Pour ces produits, le DO ne participe pas au financement des investissements nécessaires à leur réalisation mais affirme « *payer le surcoût que cela nécessite* ».

L'enseigne E1 reconnaît privilégier certains fournisseurs par rapport à d'autres. C'est le cas des fournisseurs qualifiés de « stratégiques ». L'enseigne parle de partenariat avec ces fournisseurs et souligne qu'il est plus facile de mettre en œuvre la démarche RSE chez ces derniers. Avec les fournisseurs « actifs », l'enseigne s'implique au minimum ; aucun programme, aucun plan de développement n'est effectué avec eux et le chiffre d'affaires réalisé avec ces fournisseurs est qualifié de « CA opportunité » par le directeur de la centrale d'achat. En ce qui concerne la démarche RSE, ces fournisseurs sont soumis aux critères environnementaux de base.

L'enseigne E2

D'après le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger, ce qui fait le succès d'une marque à moyen et long terme, c'est le travail avec ses partenaires. Il faut que ce travail en commun aboutisse à un résultat gagnant-gagnant pour la majorité des fournisseurs de l'enseigne.

L'enseigne développe des gammes de produits éco-conçus avec l'un de ses partenaires de longue date, œuvre avec ses fournisseurs pour améliorer leurs produits, réunit des sous-traitants qui sont complémentaires pour les faire travailler ensemble, aide ses fournisseurs sur le plan logistique et en matière d'emballage. En ce qui concerne ce dernier point, l'enseigne a créé une plateforme commune pour les fournisseurs ce qui permet de faire partir des camions pleins directement dans les magasins de l'enseigne et donc de diminuer les frais de transport et d'assurer une meilleure disponibilité des produits dans les magasins. Pour le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger, cette meilleure disponibilité des produits génère une augmentation de chiffre d'affaires pour l'enseigne et par conséquent davantage de commandes pour les fournisseurs.

En matière de RSE, l'enseigne E2 affirme accompagner ses fournisseurs pour les aider à atteindre les critères RSE.

Aucune aide financière n'est apportée aux sous-traitants pour leur permettre d'atteindre ces exigences ou pour les aider à réaliser des produits éco-conçus. D'après le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger, pour les produits éco-conçus, si les coûts de fabrication sont plus importants, cela se répercute dans le prix d'achat.

Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger évoque des « relations privilégiées » avec ses fournisseurs les plus anciens et affirme travailler de manière très proche sur les besoins en termes de design ou de qualité par exemple. Ce sont ces fournisseurs qui tirent l'enseigne en avant.

L'enseigne E3

Comme nous l'avons déjà évoqué, E3 possède des équipes de stylistes et la plupart du temps réalise le design des produits. L'enseigne identifie ensuite le fournisseur le mieux à même de réaliser le produit (les acheteurs fonctionnent par familles de produits), lui envoie le dessin et

le fournisseur répond s'il est intéressé ou non. L'enseigne travaille ensuite avec les fournisseurs ; elle peut influencer leurs choix en matière d'innovations. La responsable des achats nous donne l'exemple d'un visuel/rendu demandé par l'enseigne qui va impliquer l'utilisation d'une technologie particulière par le fournisseur.

E3 accompagne ses fournisseurs dans la certification de leurs usines et dans la traçabilité de leurs approvisionnements en bois ou en MDF et les aide à progresser dans le domaine social (en matière de sécurité, d'hygiène, de droits...) avec le soutien d'ONG.

L'enseigne apporte également une aide financière à certains fournisseurs. Elle a récemment débloqué un budget, pour les fournisseurs gérant plus de 30 références meubles, afin de prendre en charge les coûts de certification et ainsi les encourager dans cette voie.

L'enseigne E3 privilégie les fournisseurs qui se sont mis aux normes pour leur confier de nouveaux produits et accentue sa coopération avec les fournisseurs les plus réactifs (exemple : la double labellisation).

Cette coopération au sein de la relation de sous-traitance permet donc des apprentissages entre partenaires au sein du réseau d'entreprises.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous pouvons nous référer à l'étude de la sous-traitance japonaise réalisée par Asanuma (1987,1989), Coriat (1991), Bardelli (1996).

La relation de sous-traitance est une relation de long terme qui s'établit avec un nombre réduit de fournisseurs soigneusement sélectionnés (Bardelli, 1996). Elle repose sur « un savoir-faire relationnel à l'origine d'une rente relationnelle » (Coriat, 1991).

Reprenant l'analyse d'Asanuma (1987,1989), Coriat (1991) précise les deux dimensions du savoir-faire opérant dans les rapports inter firmes : des savoir-faire techniques mais aussi des savoir-faire organisationnels.

Les savoir-faire techniques sont ceux requis par la firme DO pour fabriquer les produits demandés.

Les savoir-faire organisationnels concernent l'ensemble des procédés qui permettent aux sous-traitants de s'ajuster quantitativement et qualitativement à l'évolution des besoins du DO. Ils génèrent des gains de productivité qui vont permettre une réduction des coûts chez les sous-traitants.

Ces deux dimensions (les savoir-faire techniques et les savoir-faire organisationnels) en évoluant s'enrichissent l'une l'autre et constituent ce que Asanuma appelle un « savoir-faire relationnel » ; Ce type de savoir-faire est issu d'un processus d'apprentissage continu. L'innovation se situe à l'intérieur de chaque firme mais aussi dans les rapports entre firmes. Bardelli (1996) parle « *d'internalisation de l'innovation au sein du réseau...tant est intense le lien qui se noue entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants* »¹²⁹.

Comme nous venons de le voir, les trois enseignes étudiées aident leurs fournisseurs de différentes manières : aide financière pour conduire certains producteurs vers la certification dans le cas de E3, aide technique en matière d'innovations, réunion de sous-traitants complémentaires dans le cas de E2. Cela favorise donc l'innovation.

Ce savoir-faire permet de générer une rente relationnelle. Cette notion a été définie par Aoki (1988) : « *on peut dire qu'il se forme des bénéfices spécifiques de groupe attribuables aux rapports de coopération établis entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs..* ».

¹²⁹ Bardelli P., (1996), *Le modèle de production flexible*, « Que sais-je ? », PUF, page 61.

Il évoque « *l'incomparable efficacité informationnelle des relations contractuelles formées au sein du groupe des co-contractants* ».

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

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

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

Cette autonomie va permettre aux sous-traitants concernés de bénéficier d'une partie des gains issus de ce savoir-faire relationnel et par conséquent de pouvoir innover.

Nous avons pu identifier dans le cas de nos enseignes trois situations sur la base du critère « conception du produit par le fournisseur » : le produit est entièrement conçu par le DO (c'est ce que l'on retrouve majoritairement pour l'enseigne E3), le produit est majoritairement conçu par le fournisseur et l'enseigne n'apporte que des modifications mineures (c'est la situation la plus courante chez E1 et E2) et enfin le produit est développé avec le donneur d'ordre (la part du développement produit est faible chez E1 et E2).

Dans ce contexte, nous pensons que les fournisseurs les mieux placés au niveau du partage des gains de productivité sont ceux qui savent innover et qui travaillent aux côtés du DO au développement et à l'amélioration des produits.

La coopération entre partenaires est rendue possible par le développement de la confiance. Cette dernière semble s'expliquer principalement par les relations personnelles ou interpersonnelles et la communication.

Granovetter (1985), Baudry (1995), Mariotti (1999), ont montré l'importance des relations interpersonnelles sur le développement de la confiance.

Pour Baudry (1995), les relations interpersonnelles génèrent de la confiance indépendamment des autres formes de coordination entre les entreprises contractantes. Comme nous l'avons déjà souligné, pour cet auteur, il est possible de considérer que la rationalité marchande n'explique pas à elle seule tous les comportements dans les relations interentreprises. Il faut tenir compte du contexte social. Cette réflexion est notamment adaptée aux transactions qui s'effectuent au sein de réseaux comme dans le cas qui nous intéresse.

De l'étude des relations de sous-traitance du réseau Bombardier, Mariotti (1999) fait ressortir trois formes de coordination : l'autorité, la coordination marchande et la confiance et confirme l'analyse de Baudry (1995). La confiance se développe dans les relations interpersonnelles et ceci de manière incrémentale. Par contre, le changement de personnes et d'interlocuteurs remet en cause les relations qui se sont construites. Mariotti (1999) rejoint ici le point de vue de Granovetter (1985) selon lequel se sont les relations entre les personnes qui importent ; il y a encastrement de la relation sociale dans la relation marchande.

Le fonctionnement de ces relations personnalisées entretenues par les enseignes avec certains de leurs fournisseurs peut aussi être assimilé à une convention de qualification complexe pour reprendre l'analyse de Gomez (1997) développée dans le chapitre 1 de notre première partie.

Les responsables de l'enseigne E1 évoquent la fréquence des rencontres avec les fournisseurs : visites des usines des fournisseurs, travail avec les équipes développement de ces derniers, journée fournisseur ou « supplier day » ...

L'enseigne E2, quant à elle, insiste sur la relation de longue date qu'elle entretient avec ses plus gros fournisseurs et sur le fait que le responsable des achats est là depuis 30 ans. Celui-ci connaît bien les fournisseurs qui sont en grande partie les mêmes.

Dans sa démarche RSE auprès de ses fournisseurs, E3 s'appuie sur des ONG qui ont une grande influence sur les producteurs des pays en voie de développement et connaissent bien le terrain. Ce travail en commun participe à créer des liens privilégiés entre l'enseigne et ses fournisseurs comme l'a souligné la directrice du DD à propos des producteurs de plantations communautaires. Ces derniers sont formés, accompagnés et financés par l'enseigne dans le cadre de ces projets mais demeurent libres de vendre les essences de bois aux clients qui en font la demande. Cependant, E3 estime avoir créé « *suffisamment de lien dans le respect de leur économie* » pour rester un partenaire privilégié de ces fournisseurs.

Comme le souligne Nogatchewsky (2003), les parties attendent de cette coopération des satisfactions économiques mais aussi sociales à long terme qui dépassent l'intérêt économique de court terme ; on assiste au développement des normes relationnelles comme la flexibilité, la solidarité et l'échange d'informations, ce qui limite l'opportunisme des acteurs.

Baudry (1995) évoque « *un système de contreparties entre les "transactants" qui n'est pas inscrit explicitement au contrat.* »¹³⁰.

L'un de nos interlocuteurs a mis en évidence l'importance de cette réciprocité dans les relations avec les petits fournisseurs. Du fait de la conjoncture économique, ces derniers ont des difficultés mais E2 maintient malgré tout un certain volume d'achat. En contrepartie l'enseigne attend de la part de ces fournisseurs un effort sur les prix, de la flexibilité.

Pour conclure, les relations que les trois DO entretiennent avec leurs fournisseurs reposent sur une classification de ces derniers, sur la durée, la coopération et la confiance. Elles sont basées également sur la mise en concurrence et le contrôle.

On retrouve donc les trois formes de coordination mises en avant par Mariotti (1999) : l'autorité, la coordination marchande et la confiance.

¹³⁰ Baudry B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, page 96.

2.4 La mise en œuvre de la démarche RSE chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE

2.4.1 Rappels sur la mise en œuvre de la démarche auprès des fournisseurs

- Comme nous l'avons vu dans le paragraphe portant sur l'engagement des entreprises en matière de RSE et les stratégies déployées (§ 2.2), les trois enseignes ont mis en place une charte ou un code de conduite détaillant leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs.

- Elles recourent toutes trois à des audits afin de contrôler les pratiques de leurs fournisseurs en matière de RSE.

Les enseignes E1 et E2 n'auditent pas les fournisseurs de leurs sous-traitants mais demandent à ces derniers de diffuser leurs « bonnes pratiques » également à leurs fournisseurs. Elles ne s'assurent donc pas de la bonne diffusion des critères RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'enseigne E3 quant à elle reconnaît limiter cette diffusion aux fournisseurs de bois uniquement.

- Les audits sont suivis de plans d'actions correctives ainsi que l'ont souligné les responsables des enseignes E1 et E3. La directrice DD de l'enseigne E1 mentionne des audits qui dépendent de l'origine géographique (le Vietnam, le Bangladesh, la Chine et L'Indonésie étant considérés comme étant des zones à risque), de l'importance du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur.

- Comme nous l'avons étudié dans le paragraphe portant sur l'engagement des entreprises en matière de RSE et les stratégies déployées (§ 2.2) afin de permettre la diffusion des critères RSE, les enseignes E1 et E3 informent et forment leurs fournisseurs. Par contre, l'enseigne E2 à l'étranger n'organise pas de formation à la démarche RSE pour les fournisseurs qu'elle gère. L'information et la formation permettent aux DO de faire comprendre leurs démarches à leurs fournisseurs afin que chacun se conforme à la RSE. Ainsi que nous l'avons souligné dans notre revue de la littérature sur la RSE (chapitre 1), la formation et l'information des fournisseurs notamment génèrent de la conviction chez ces derniers sur le rôle social du DO.

- Les discours des managers, à propos de la coopération et de la confiance dans les relations avec les fournisseurs (§ 2.3.1.5), nous ont permis de constater que les DO intègrent de manière différente leurs fournisseurs dans leur démarche RSE selon la nature de leurs relations avec ces derniers.

2.4.2 Les changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs et le problème de la prise en charge des coûts de la RSE

Ainsi que nous l'avons évoqué, nos interlocuteurs semblent convaincus dans leurs discours de l'intérêt et de la nécessité d'une démarche RSE.

Les changements apportés par cette démarche concernent la qualité des produits, les méthodes de fabrication, les matériaux utilisés et les conditions de travail comme en témoignent les

propos des responsables de l'enseigne E1. Les responsables de l'enseigne E2 n'ont pratiquement pas évoqué les changements apportés par la démarche RSE chez leurs fournisseurs. Pour la responsable des achats de E3 le manque de recul, dû à une démarche récente, ne permet pas de juger des changements.

Chacune des trois enseignes a confirmé le fait que tous les fournisseurs ne sont pas concernés de la même manière par ces changements.

La question des coûts de la RSE et de leur prise en charge a également été abordée avec les responsables.

2.4.2.1 Des changements relatifs à la qualité des produits, aux méthodes de fabrication, matériaux utilisés et conditions de travail

Comme nous l'avons déjà mentionné, les pratiques socialement responsables du DO comme par exemple la transparence, l'aide concrète apportée aux sous-traitants au niveau de la formation du personnel, la collaboration entre le DO et ses fournisseurs pour améliorer les aspects qui posent problème permettent un mécanisme d'apprentissage par l'échange. Ce processus contribue à l'innovation, à l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits.

Les responsables de l'enseigne E1 ont insisté sur leurs déplacements fréquents dans les usines des fournisseurs. Cette pression leur permet de progresser et d'améliorer la qualité de leurs produits. Cette amélioration concerne les produits des fournisseurs de l'Est mais aussi de l'Ouest de l'Europe ; cela reste difficile en ce qui concerne les fournisseurs asiatiques.

Ils évoquent également des progrès sur les matériaux, comme par exemple les panneaux à taux de formaldéide réduit, ou les méthodes de fabrication.

Pour la responsable des achats de E3, la démarche RSE a permis à l'enseigne de mieux comprendre les enjeux de fabrication d'un produit et d'obtenir plus de transparence sur sa chaîne d'approvisionnement.

D'autre part, le développement de certains dispositifs comme les chartes, codes de conduite et les audits qui les accompagnent crée un climat de confiance au niveau de la relation de sous-traitance et est source de progrès. En effet, les conditions de travail chez les fournisseurs s'en trouvent améliorées d'où un effet positif sur la productivité des salariés. Ces gains de productivité doivent permettre une réduction des coûts chez les sous-traitants.

A travers les audits, l'enseigne E1 constate une amélioration des conditions de travail chez ses fournisseurs (âge des personnes y travaillant, dortoirs, fourniture de masques pour la peinture...). Celle-ci suit les résultats de ces audits, met en place des plans d'action et réaudit ensuite les fournisseurs.

L'enseigne E3 a commencé à l'été 2010 à instaurer, avec l'aide d'ONG, des indicateurs de progression en matière sociale chez ses fournisseurs. La responsable DD souligne qu'en Indonésie par exemple seulement 4% de la population bénéficie d'une couverture sociale alors que ce chiffre est de 10% chez les salariés des fournisseurs travaillant pour E3. L'enseigne a pour objectif d'augmenter ce pourcentage. Toutefois, un an après, la responsable des achats reconnaît ne pas constater d'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs. Ainsi que nous l'avons déjà rappelé, la démarche RSE de l'enseigne est récente et il est nécessaire de laisser du temps à l'entreprise avant de juger des résultats.

Toutefois, on peut relever que la démarche ne profite pas de la même manière à tous les fournisseurs.

Les enseignes E1 et E2 insistent sur la capacité d'innovation des fournisseurs, l'enseigne E3 sur leur réactivité.

Pour le directeur de la centrale d'achats de E1, l'innovation en matière de RSE va permettre aux fournisseurs d'améliorer la qualité de leurs produits. Au contraire, pour ceux qui n'ont pas cette capacité d'innovation, cela se répercute sur leurs coûts.

Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger fait la distinction entre des fournisseurs qui sont « gagnants » et d'autres qui « ne veulent pas suivre ». Pour lui, les « gagnants » sont des fournisseurs qui tirent l'enseigne en avant, donc qui innover.

Du côté de l'enseigne E3, la directrice du DD reconnaît que tous les fournisseurs progressent, mais pas au même rythme ; la réactivité des fournisseurs est très importante dans cette progression. Elle évoque la rentabilité de la démarche pour des petits fournisseurs qui veulent gagner des parts de marché, obtenir la confiance de l'enseigne et donc se montrent très réactifs par rapport aux exigences de l'enseigne en matière de RSE.

Après avoir développé les changements apportés chez les fournisseurs par la démarche RSE du DO, il nous faut à présent aborder le problème de sa prise en charge.

2.4.2.2 La prise en charge des coûts de la RSE

Le DO supporte des coûts liés aux dispositifs de formation, d'assistance, de conseil, de renforcement des compétences qu'il met en place pour aider ses sous-traitants à améliorer leur qualité sociale (Quairel, 2007).

Les sous-traitants quant à eux doivent s'engager sur des codes de conduite dont les exigences engendrent des coûts et également investir pour améliorer leurs performances économiques.

Pour comprendre comment la RSE peut s'inscrire dans une optique gagnant-gagnant (Quairel, 2007), il nous paraît indispensable de nous pencher sur le problème de la répartition des gains de productivité générés au sein de la relation de sous-traitance.

Notre réflexion prend appui sur l'analyse de Baudry (1995) qui a étudié le cercle vertueux de la coopération interfirmes. A partir de ces travaux, nous pouvons caractériser une relation de partage comme étant une situation dans laquelle les coûts de mise en œuvre de la RSE mais aussi les gains de productivité générés par cette relation sont partagés. Ce partage permet aux sous-traitants de faire face à une partie de l'augmentation des coûts liés aux exigences RSE du donneur d'ordre et d'investir grâce à cette répartition des gains de productivité. On peut donc parler de cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Au contraire, si les sous-traitants supportent majoritairement le coût de la RSE et s'ils doivent rétrocéder une bonne partie des gains de productivité (pour ne pas perdre le marché) sous forme de baisse des prix au DO, ils ne sont pas incités à innover ni à investir.

La RSE est alors vécue comme une contrainte supplémentaire par les sous-traitants ; il y a absence de cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Dans notre étude qualitative, nous avons cherché à savoir auprès de nos interlocuteurs qui supportait les coûts de la RSE : leur entreprise ? les fournisseurs ? les deux à la fois ?

En marge de la prise en charge des coûts de la RSE, nous avons également questionné les DO sur l'évolution de leurs prix de vente ainsi que sur celle des marges bénéficiaires de leurs fournisseurs. Il n'est cependant pas possible d'isoler l'impact de la RSE sur les marges des fournisseurs, leur évolution répondant à d'autres éléments conjoncturels et structurels comme l'a souligné l'un des managers interrogés.

Toutefois, en nous appuyant sur nos différents apports théoriques [Quairel (2006 et 2007), Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), Baudry (1995) et Nogatchewsky (2005)] ainsi que sur les discours des dirigeants, nous partons de l'idée que le partage des coûts de la RSE et des gains de productivité dépend du type de sous-traitance ainsi que des exigences du DO en matière de RSE. Nous pouvons illustrer nos propos à l'aide des deux exemples suivants.

Si les fournisseurs sont substituables et que l'engagement du DO en matière de RSE est faible, alors la démarche RSE mise en place par ce dernier conduira à des stratégies de conformité purement symboliques. Cette démarche n'augmente pas les coûts des fournisseurs dans la mesure où il n'y a pas d'évolution des pratiques dans le domaine social. Par contre, en les mettant fréquemment en concurrence, le DO cherche à obtenir les prix les plus bas et à s'accaparer les gains de productivité réalisés par les fournisseurs. Si le DO au contraire est engagé en matière de RSE et en mesure d'imposer à ses fournisseurs certaines contraintes et exigences, alors celles-ci représentent des surcoûts pour les fournisseurs qui doivent également respecter les objectifs prix de leur client. Les fournisseurs se retrouvent donc dans ce deuxième cas dans une situation plus difficile.

L'enseigne E1

Il semble que pour les responsables de l'enseigne E1, la démarche RSE ait généré une augmentation des coûts des fournisseurs. Il ressort des propos des managers que l'enseigne attend de ses sous-traitants des innovations, qui leur permettent des gains de productivité, et donc au final de payer moins cher les produits achetés.

La situation est donc difficile pour les fournisseurs qui ne peuvent pas répercuter l'augmentation des coûts de la RSE sur les prix d'achat comme nous venons de le voir ci-dessus et qui sont peu performants en termes d'innovation.

Pour certains cependant, comme le fournisseur réalisant la chambre éco-conçue, le donneur d'ordre est prêt à faire un effort au niveau du prix d'achat. Pour reprendre l'analyse de Baudry (1995) qui a étudié l'assurance et l'incitation dans le contrat de partenariat, il semblerait que nous soyons ici dans une situation de partage : le client accepte de payer plus cher les produits¹³¹ et les gains de productivité sont partagés entre les contractants. Cela incite le fournisseur à innover.

Interrogé sur l'évolution des prix des produits vendus dans les magasins de l'enseigne, le directeur de la centrale d'achat a évoqué une augmentation en 2007/2008, puis une baisse en 2009 liées à la variation du cours des matières premières. En ce qui concerne l'évolution des marges des fournisseurs, il a souligné la situation dramatique de beaucoup de fournisseurs de meubles, en Europe de l'Ouest et en Asie, en raison de la crise économique. Le dépôt de bilan concerne les jeunes fournisseurs mais aussi les anciens. Pour lui, les fournisseurs qui s'en sortent sont ceux qui savent innover et ce n'est pas la RSE qui diminue leur rentabilité.

¹³¹ En raison de l'augmentation des coûts liés à la démarche RSE chez le fournisseur : techniques de fabrication spécifiques, matières premières... qui coûtent plus cher.

L'enseigne E2

Les responsables de l'enseigne E2 ne se sont pas prononcés sur la question du partage des coûts de la RSE avec leurs fournisseurs. Par contre le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger a évoqué le fait qu'une partie de sa clientèle est « *sensible aux matériaux écologiques* » (bois FSC) et donc prête à payer un peu plus cher certains produits. Pour les produits éco-conçus, la hausse des coûts de production liée au renchérissement de la matière première est répercutée sur le prix d'achat de ces produits.

D'après l'acheteur que nous avons interrogé, les prix de vente ont diminué très fortement ces deux dernières années avec une baisse de 10% en 2010. En ce qui concerne les marges bénéficiaires des fournisseurs, celles ci ont augmenté pour tous les gros fournisseurs en raison des volumes vendus. Par contre, les petits fournisseurs connaissent des difficultés.

L'enseigne E3

Si l'on se base sur le discours des responsables de E3, les coûts de mise en œuvre de la RSE sont pris en charge par l'enseigne et par ses fournisseurs ; la directrice DD évoque « des compromis en termes de marge pour les deux parties ».

L'enseigne E3 a connu une augmentation de ses prix de vente de 5% ces trois dernières années sur des produits comparables, de 8% en moyenne comme nous l'a indiqué la Responsable des achats. Cependant, dans le même temps, les fournisseurs ne semblent pas avoir amélioré leurs marges en raison de la hausse des matières premières.

Pour conclure, l'étude qualitative fait ressortir que la démarche RSE a entraîné des changements significatifs côté fournisseurs. Ils portent sur la qualité des produits, les méthodes de fabrication, les matériaux utilisés et les conditions de travail. Cependant, tous les fournisseurs ne sont pas concernés de la même manière par ces changements.

L'intégration des fournisseurs dans la démarche RSE des DO entraîne une augmentation des coûts qui ne semble que partiellement prise en charge par les enseignes. Ainsi que nous venons de le voir, la situation d'un fournisseur est d'autant plus favorable qu'il est considéré comme important par le DO et capable d'innover.

Résumé :

Cette étude qualitative nous a tout d'abord permis de mieux comprendre les motivations, les attentes qui sous-tendent les initiatives en matière de RSE et d'appréhender les pratiques existantes. Elle nous a ensuite éclairé sur les relations que les DO entretiennent avec leurs fournisseurs. Enfin, grâce à elle nous avons pu recueillir les opinions des managers à l'égard de la démarche RSE.

Les conclusions principales sont les suivantes :

- Les motivations qui prennent le plus d'importance dans les discours des trois enseignes et dans les entretiens sont : la réponse aux parties prenantes, la recherche d'un plus grand engagement organisationnel et la recherche d'avantages.

- Les trois DO ont en commun une intégration croissante des préoccupations RSE dans une logique bénéficiaire pour les parties prenantes impliquées.

- Bien qu'elles aient toutes les trois progressé au niveau de l'intégration des préoccupations RSE, ces enseignes se distinguent par leur niveau d'engagement. Celui-ci se traduit par des pratiques, des dispositifs différents et s'accompagne de changements organisationnels plus ou moins importants (voir tableau comparatif sur la définition et l'état d'avancement de la politique RSE, le contrôle des résultats de la démarche, les changements organisationnels apportés).

E1 est la plus avancée des trois enseignes en termes de démarche RSE. Sa démarche peut être qualifiée de proactive, celle de E3 de volontaire. E2 quant à elle adopte un comportement suiveur.

- Chaque DO effectue une classification de ses fournisseurs qui lui est propre et qui va dépendre de critères comme la performance du fournisseur en termes de qualité et d'innovation, l'ancienneté du fournisseur, l'importance du chiffre d'affaires, la réactivité aux exigences RSE ainsi que de critères logistiques et commerciaux. La coopération entre le DO et ses sous-traitants dépend de cette classification. La confiance qui s'établit entre le DO et ses sous-traitants s'explique par les relations personnelles et la communication.

- Les critères RSE font partie de la sélection des fournisseurs, un fournisseur ne pouvant être qualifié s'il ne répond pas aux critères RSE fixés. Cependant, les résultats apparaissent privilégiés dans cette sélection.

- Les trois enseignes ont également en commun la recherche de relations stables avec leurs fournisseurs. Malgré cette recherche de stabilité, la mise en concurrence fait partie de la relation.

- Pour les trois enseignes, le contrôle s'exerce tout au long des relations avec leurs fournisseurs. Il apparaît très fort chez E1, plus modéré chez ses concurrents.

- On retrouve donc les trois formes de coordination mises en avant par Mariotti (1999) : l'autorité, la coordination marchande et la confiance dans les relations que les trois enseignes entretiennent avec leurs fournisseurs.

- En matière de RSE, les DO intègrent plus ou moins leurs fournisseurs dans leur démarche selon la nature de leurs relations avec ces derniers.

- Les changements apportés par la démarche RSE concernent la qualité des produits, les méthodes de fabrication, les matériaux utilisés et les conditions de travail comme en témoignent les propos des managers de nos trois enseignes. Cependant, la démarche RSE ne profite pas de la même manière à tous les fournisseurs.

- L'intégration des fournisseurs dans la démarche RSE des DO entraîne une augmentation des coûts qui ne semble que partiellement prise en charge par les enseignes. Dans la plupart des cas, les fournisseurs se trouvent dans l'obligation de réaliser des gains de productivité afin de pouvoir faire face aux pressions à la baisse des donneurs d'ordre sur les prix d'achat et de maintenir leurs marges.

- Les approches prenant en compte le contexte social, plus particulièrement l'approche conventionnaliste et l'approche néo-institutionnelle, nous ont particulièrement aidés à comprendre à la fois les démarches RSE de nos enseignes et/ ou les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs. La RSE nous apparaît comme construite par les relations entre les acteurs.

Les résultats de cette étude qualitative vont nous permettre de dégager des hypothèses qui seront testées dans la phase quantitative et de réaliser le questionnaire qui sera ensuite administré auprès d'un échantillon de fournisseurs des trois DO.

DEUXIEME PARTIE : La relation « RSE dans les achats et performance des fournisseurs » : revue de la littérature et modélisation

Sommaire de la deuxième partie

Introduction de la deuxième partie

Chapitre 3 : Vers un modèle explicatif des politiques d'achats durables.....141

1. Les facteurs conduisant les entreprises à intégrer des critères RSE dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement 141
 - 1.1 Les facteurs « principaux »..... 142
 - 1.2 Les facteurs « secondaires »..... 147
2. Proposition d'un modèle..... 153
 - 2.1 L'impact financier de la RSE..... 153
 - 2.2 La question de l'existence d'un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente.....154
 - 2.3 Le modèle proposé 160

Chapitre 4 : Validation du modèle proposé, conclusions et préconisations.....175

1. Les objectifs de l'enquête par questionnaire 175
2. La présentation du questionnaire et de la méthodologie suivie pour l'enquête..... 176
 - 2.1 La structure du questionnaire.....176
 - 2.2 Les différents types de questions posées.....178
 - 2.3 Le choix des répondants.....179
 - 2.4 L'administration du questionnaire180
3. Les résultats de l'étude quantitative181
 - 3.1 L'analyse descriptive des résultats..... 182
 - 3.2 Le test du modèle214
 - 3.3 Apports et validité de l'étude quantitative.....248
4. Les réponses apportées par l'étude qualitative et l'étude quantitative à notre problématique, les préconisations.....256
 - 4.1 Les apports de l'étude qualitative et quantitative.....256
 - 4.2 Les préconisations.....263

Introduction de la deuxième partie

L'objectif de cette deuxième partie est de proposer un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables et reliant le niveau de RSE des entreprises clientes à la performance de leurs fournisseurs et au final à leurs propres coûts.

Comme nous l'expliquerons dans le chapitre 3 (§2.3.2.2), nous retiendrons une définition large de la performance (performance technique, sociale et économique) en nous intéressant aux améliorations apportées par les démarches RSE chez les fournisseurs en matière de qualité des produits, de matériaux utilisés, de méthodes de fabrication, de développement de nouveaux produits et de conditions de travail.

Dans une première sous-partie (chapitre 3), nous ferons un retour sur la théorie et réaliserons une synthèse des différentes approches en termes de facteurs explicatifs des politiques d'achats durables (§1). Puis nous soulèverons la question de l'existence, dans la littérature, d'un modèle reliant le niveau de RSE dans les achats du donneur d'ordre à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente et proposerons un modèle explicatif ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses (§2).

Dans une deuxième partie, nous testerons le modèle ainsi que les hypothèses proposés à partir d'une étude quantitative réalisée auprès de fournisseurs (chapitre 4).

Chapitre 3 : Vers un modèle explicatif des politiques d'achats durables

Comme l'ont souligné Quirel et Auberger (2007), la question de la RSE dans les achats est peu étudiée par la littérature scientifique en dehors du cas de quelques secteurs qui ont été dénoncés pour ne pas avoir adopté un comportement responsable vis-à-vis de leurs fournisseurs. Dans ce contexte, il nous semble particulièrement intéressant de présenter dans un premier temps les travaux qui nous ont permis de mieux appréhender les facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables. A l'issue de cette présentation, nous proposerons un tableau de synthèse des apports par auteur.

1. Les facteurs conduisant les entreprises à intégrer des critères RSE dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement

A l'exception de Müller et Seuring (2008) qui ont réalisé une synthèse de 191 articles portant sur le management responsable de la chaîne d'approvisionnement, les auteurs étudiés dans notre revue de la littérature ne nous ont pas permis de faire apparaître par ordre d'importance les facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables. Cependant, nous avons effectué une distinction entre les facteurs « principaux », c'est-à-dire les plus cités par les auteurs, et les facteurs plus « secondaires » (ou moins évoqués).

Avant de nous intéresser aux facteurs que nous avons qualifiés de « principaux », nous tenons à nous arrêter quelques instants sur l'apport de Müller et Seuring (2008).

La revue de la littérature réalisée par ces auteurs fait apparaître que les facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont par ordre d'importance les suivants : les lois et réglementations, les demandes des clients, la réponse aux parties prenantes (respectivement 99, 96 et 90 articles), la recherche d'un avantage concurrentiel (71 articles), les groupes de pression sur le plan environnemental et social et enfin le risque de réputation (respectivement 38 et 30).

A partir de ces facteurs, les stratégies mises en place au niveau de la chaîne d'approvisionnement peuvent être classées en deux grandes catégories :

- celles qui répondent à un objectif de réduction des risques (relatifs aux trois dimensions du développement durable : économique, environnemental et social) et d'amélioration de la performance chez les fournisseurs.

Dans les articles traitant de cette recherche de performance, l'accent est mis fréquemment sur la relation entre performance environnementale et performance économique. Les auteurs notent qu'il est souvent fait état d'une corrélation positive entre ces deux dimensions mais que les études sur le long terme ne sont pas encore disponibles. La performance est appréhendée à partir de critères objectifs tels que la qualité, la rapidité, la fiabilité, la flexibilité et les coûts.

- celles qui visent à intégrer des produits développement durable (« sustainable products ») c'est-à-dire des produits plus qualitatifs sur le plan environnemental et social. L'objectif final est de satisfaire les consommateurs et d'obtenir un avantage compétitif sur le marché.

Bien qu'à première vue, ces stratégies semblent s'opposer, elles sont cependant complémentaires.

Dans cette revue de la littérature les auteurs ont recensé trois types de barrières à l'adoption de politiques responsables dans les achats : des coûts plus élevés, l'effort de coordination et la complexité de mise en œuvre, l'insuffisance voire l'absence de communication au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Au contraire, certains facteurs soutiennent ces politiques d'achats durables : la communication au sein de la chaîne d'approvisionnement (citée par 89 articles sur 191), le système de management et de certifications (69 articles), le monitoring- l'évaluation- le reporting et les sanctions (68 articles), la formation et l'éducation des acheteurs et des fournisseurs (40 articles) et enfin l'intégration de la RSE dans la politique générale de l'entreprise (38 articles).

1.1 Les facteurs « principaux »

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

(Carter et Jennings, 2004 ; Müller et Seuring, 2008 ; Maignan et al, 2002 ; Roberts, 2003 ; Quairel, 2006 et 2007 ; Salam, 2009) :

- De l'enquête réalisée par **Carter et Jennings (2004)** auprès de 201 entreprises américaines, il ressort que les pressions des consommateurs font partie des facteurs qui peuvent inciter les entreprises à intégrer des objectifs de développement durable dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Les entreprises doivent répondre aux requêtes des consommateurs qui se sentent de plus en plus concernés par la sécurité, l'impact environnemental et l'origine des produits. Le modèle de Carter et Jennings (2004) développé dans cette recherche a fait l'objet d'un nouveau test réalisé par Salam (2009) sur un échantillon de 197 entreprises thaïlandaises. Il confirme notamment l'influence du facteur « pression des consommateurs » sur la RSE dans les achats.

- Comme nous l'avons souligné précédemment, **Müller et Seuring (2008)** ont mis en avant le rôle des groupes de pression sur le plan environnemental et social comme facteur déclencheur pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- Pour **Maignan et al (2002)**, les pressions des parties prenantes font partie des principaux facteurs qui jouent en faveur d'une démarche proactive dans les achats ; elles sont déterminantes dans le type de démarche RSE adoptée par les entreprises. Les auteurs font référence à plusieurs catégories de parties prenantes : gouvernements, organisations professionnelles, communauté, médias, parties prenantes organisationnelles (consommateurs, employés, actionnaires, fournisseurs).

La puissance des parties prenantes, leur pouvoir sur les entreprises dépendent de deux éléments : de l'étendue des moyens coercitifs, normatifs et utilitaires dont elles disposent pour obliger les entreprises à accéder à leurs demandes et de leur capacité à communiquer entre elles et à se coordonner.

Le pouvoir coercitif est rarement utilisé car il s'exerce en ayant recours à la violence physique (ex : dégradation des restaurants Mc Donald's il y a quelques années) ou à la contrainte.

Les moyens normatifs sont souvent déployés par les parties prenantes prenant la forme de pétitions, de protestations et de publicités négatives. Les sites web sont devenus également un moyen courant pour les consommateurs d'exposer ou de protester contre les pratiques de grandes entreprises connues de tous.

Les moyens utilitaires incluent les boycotts, les procès et les nouvelles réglementations. Face à tous ces moyens de pression qui peuvent être mobilisés contre elle, une entreprise aura du mal à justifier un manque d'intérêt pour la RSE dans les achats et à adopter une stratégie réactive.

Les parties prenantes sont d'autre part d'autant plus puissantes par rapport à l'entreprise si elles s'entendent entre elles pour la pousser à adopter une démarche proactive. Les auteurs citent le cas d'Ikéo qui a fait l'objet de réactions très vives de la part de la presse, de représentants syndicaux, de représentants des consommateurs, de militants des droits de l'homme suite à la diffusion en 1994 d'un reportage montrant des enfants au travail chez des fournisseurs du groupe. A l'inverse, si l'entreprise occupe une position centrale dans le réseau des parties prenantes, elle peut être en mesure de diminuer les interactions entre les parties prenantes et le flux d'informations concernant ses pratiques. La recherche de liens privilégiés avec des parties prenantes spécifiques peut permettre d'atteindre cet objectif.

Comme nous l'avons souligné dans notre étude qualitative, l'apport de Maignan et al nous a permis :

* de comprendre pourquoi certaines entreprises sont davantage « surveillées » (voire attaquées) que d'autres sur le plan de leurs pratiques RSE ; d'expliquer le fait que certaines entreprises communiquent de manière discrète sur le thème de leur responsabilité sociale

* de voir également la RSE comme « expression de relation de pouvoir » (Gond et Igalens, 2008)

- Par l'étude des chaînes d'approvisionnement de trois secteurs (des vêtements et chaussures de marque, des produits issus de la filière du bois, des chocolatiers) **Roberts (2003)** apporte un éclairage sur les facteurs qui peuvent aider les entreprises à diffuser la RSE dans leur chaîne d'approvisionnement.

Une pression forte des parties prenantes externes et des demandes qui sont en rapport avec le cœur de métier de l'entreprise et sa stratégie environnementale constituent l'un des facteurs clés pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats éthiques.

- Pour **Quairel (2006, 2007)**, les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dépendent notamment de la représentation que les dirigeants se font des avantages et des freins de l'introduction de la RSE dans les achats. Une pression forte des parties prenantes encourage cette diffusion.

• De son côté, l'étude de **Maignan et Ralston (2002)**¹³² montre que la principale motivation pour la mise en place de politiques d'achats durables chez les entreprises françaises est la réponse aux attentes des parties prenantes.

Les demandes des clients arrivent en deuxième position dans les facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour **Müller et Seuring (2008)**.

1.1.2 La recherche d'avantages

La majorité des auteurs étudiés dans notre revue de la littérature mettent en avant 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.

¹³² Cette étude fait ressortir les différences entre des entreprises de quatre nationalités différentes quant à la prédominance de certains facteurs dans les initiatives de RSE.

Le choix de la stratégie déployée relève d'un arbitrage entre les coûts associés et les motivations qui sous-tendent les stratégies proactives. Les auteurs évoquent les coûts financiers et organisationnels de ces démarches, mais s'attachent principalement à développer leurs avantages :

- Le premier avantage est d'éviter les risques d'image et de réputation qui peuvent conduire à une chute des ventes.

- Le deuxième avantage réside dans une stimulation de l'innovation. Dans leur recherche de fournisseurs de remplacement, les entreprises découvrent de meilleurs processus de fabrication et de nouvelles opportunités marketing

- La responsabilité sociale dans les achats peut également aider à vendre l'entreprise à ses clients. Les auteurs citent l'exemple de Max Havelaar ; en achetant un produit de cette marque, les consommateurs peuvent avoir le sentiment qu'ils n'achètent pas seulement un produit, mais qu'ils oeuvrent contre la pauvreté. Cependant, les consommateurs peuvent être aussi très critiques à l'égard d'entreprises qui de toute évidence affichent cette responsabilité sociale uniquement pour se promouvoir.

- Enfin, un management socialement responsable de la chaîne d'approvisionnement peut permettre d'atteindre un plus grand engagement organisationnel car les membres de l'entreprise peuvent se sentir fiers d'y travailler. Il génère des liens entre l'entreprise et ses membres sur la base de valeurs et d'intérêts communs.

- Comme nous l'avons déjà souligné, **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 de l'introduction de la RSE dans les achats (d'un côté : intérêt économique réel pour la RSE dans les achats, risque réel, législation contraignante, pression forte des parties prenantes... de l'autre : coûts élevés, intérêts à court terme faibles, freins importants pour la RSE dans les processus d'achat ou encore freins organisationnels).

- Enfin, 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.

1.1.3 La culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles

Carter et Jennings (2004), Carter (2005), Salam (2009) ont mis en avant le rôle de la culture organisationnelle comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables. Maignan et al (2002) quant à eux insistent plutôt sur les valeurs organisationnelles.

Ces auteurs utilisant soit le terme de culture organisationnelle, soit le terme de valeurs organisationnelles, il nous a semblé nécessaire de donner ici une définition de ces deux concepts.

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). Elles vont notamment guider les

comportements, les jugements, les communications ou encore les perceptions des personnes dans une organisation.

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. En nous basant sur ces apports, la culture organisationnelle nous apparaît donc comme un concept plus large que les valeurs.

- **Carter et Jennings (2004)** définissent la culture organisationnelle 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. Comme nous l'avons déjà souligné, le modèle de Carter et Jennings a fait l'objet d'un nouveau test réalisé par **Salam (2009)** sur un échantillon d'entreprises thaïlandaises. Son étude montre qu'une culture organisationnelle et des valeurs individuelles orientées vers les autres jouent un rôle particulièrement important dans l'intégration de critères RSE au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

- Pour **Maignan et al (2002)**, 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. Les valeurs sous-tendent le fonctionnement de l'organisation et procurent à ses membres des normes qui définissent le comportement approprié de l'entreprise.

Les auteurs citent le cas de Levi Strauss & Co qui est un bon exemple d'entreprise dont la stratégie d'achats responsables est principalement guidée par ses valeurs. L'entreprise n'a pas attendu les campagnes des militants contre le travail des enfants pour intégrer cette problématique dans ses pratiques d'achats.

Cependant, cela peut rendre l'entreprise plus vulnérable face aux revendications des parties prenantes. En effet une entreprise qui publie son engagement en matière de RSE ne peut ignorer les réclamations de ces dernières qui lui reprochent de ne pas tenir ses promesses ou de ne pas améliorer ses pratiques. Ne pas répondre à ces réclamations pourrait sévèrement endommager l'image de l'entreprise. Au contraire, une entreprise qui ne s'est jamais beaucoup engagée en matière de RSE sera moins accusée de ne pas répondre à ses devoirs sociaux et le risque de perte d'image et de réputation sera plus faible.

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, point également confirmé par **Salam (2009)**. De plus leurs comportements et leurs propres actions ont une influence sur la culture organisationnelle de leur entreprise.

- **Maignan et al (2002)** confirment l'apport précédent : dans de nombreux cas, les dirigeants de l'entreprise ont joué un rôle majeur dans les initiatives de politiques d'achats durables. Maignan et al (2002) citent l'exemple de Edgar Woolars, directeur de Dupont entre 1989 et

1997, qui s'est vu décerner des prix à plusieurs reprises pour ses initiatives en matière de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et de responsabilité environnementale dans sa propre entreprise mais aussi pour l'ensemble de l'industrie chimique américaine.

- **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 des 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.

1.2 Les facteurs « secondaires »

1.2.1 Les lois et règlements

Salam (2009) et **Müller et Seuring (2008)** ont mis en évidence le rôle des lois et des règlements comme facteur déclencheur de l'intégration des critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. 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.

1.2.2 Les relations entretenues par les donneurs d'ordre avec leurs fournisseurs

- Comme nous l'avons montré précédemment, pour **Quairel (2006, 2007)**, les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent de l'engagement de la direction chez les entreprises clientes, de la représentation des avantages et des freins de l'introduction de la RSE mais aussi d'un troisième facteur que nous n'avons pas encore cité : les types de pilotage des relations avec les fournisseurs. Ces derniers sont fonction de l'importance que les dirigeants accordent aux fournisseurs.

A partir des modèles de contrôles inter-organisationnels et notamment des travaux de **Nogatchewsky (2005)**, l'auteur définit trois types de pilotage des relations avec les fournisseurs : le contrôle par le marché, par la bureaucratie et par la confiance.

Comme le mentionne **Quairel (2007)**, qui étudie la RSE dans la gestion des relations fournisseurs de cinq groupes industriels, ces trois types de contrôle coexistent à l'intérieur de ces groupes et concernent des familles de fournisseurs différentes.

En envisageant une quatrième situation : celle d'une forte dépendance du client vis-à-vis du fournisseur, pour des raisons par exemple de fortes compétences techniques ou de concentration des fournisseurs sur le marché, (**Nogatchewsky (2005)** parle de « vassalité »), **Quairel (2007)** définit quatre situations de contrôle de la RSE.

- Le contrôle par le marché concerne des fournisseurs que l'on peut qualifier de non stratégiques, de substituables ; il répond à un objectif de réduction des coûts. La sélection des fournisseurs se fait sur les prix, les objectifs environnementaux et sociaux sont ignorés.

En raison du faible engagement de la direction, des freins et du coût de la RSE dans les achats, les fournisseurs sont exclus du périmètre de responsabilité sociale de l'entreprise cliente. La démarche RSE mise en place par le client auprès de ses fournisseurs conduira à des stratégies de conformité purement symbolique (la mise en place de codes de conduite, transmis aux fournisseurs et éventuellement signés par ces derniers mais sans dispositifs de contrôle entre dans ce cadre).

- Si les fournisseurs réalisent pour l'entreprise cliente une production importante voire stratégique, si le client court des risques à travers ses fournisseurs, il va mettre en place un autre mode de contrôle : le contrôle par la bureaucratie.

Ce contrôle lui permettra de réduire le risque d'opportunisme, d'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 alors privilégier la contrainte la plus forte. En l'occurrence si les contrôles réalisés par le DO ne sont pas très contraignants, les sous-traitants se conformeront de manière effective mais limitée aux exigences du DO en matière de RSE (la contrainte prix est privilégiée). « *Dans cette configuration, les entreprises intègrent donc leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sans en supporter la totalité des coûts.* » (Quairel, 2006).

Comme le soulignent Quairel et Auberger (2007), pour amener leurs fournisseurs à progresser en termes d'exigences sociales et environnementales, il faut que les entreprises clientes leur en donnent les moyens, c'est-à-dire qu'elles révisent la pression sur les prix et raisonnent en coût global.

- Lorsque la relation avec les fournisseurs est une relation de partenariat, le contrôle est un contrôle social, basé sur la confiance.

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.

Comme le souligne Quairel (2007), qui fait référence à Lapointe et Gendron (2004), « *l'intégration*¹³³ *dans la chaîne de valeur implique un partenariat et un partage des objectifs RSE.* »¹³⁴

- Dans la dernière situation, le client est dépendant de la politique du fournisseur (client vassal) ; le fournisseur est en position de domination. C'est donc ce dernier qui choisit d'intégrer ou de ne pas intégrer la RSE de manière volontaire dans sa stratégie.

¹³³ De la RSE

¹³⁴ 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 et Auberge (2007) qui ont réalisé une étude de cas portant sur cinq grands groupes industriels français engagés dans des stratégies de développement durable ainsi qu'une enquête auprès de 22 PME (certaines étant des fournisseurs de ces groupes), montrent que les relations basées sur le partenariat ne concernent qu'un nombre limité de fournisseurs. Dans de très nombreux cas, les changements organisationnels qui doivent être réalisés par les grandes entreprises pour intégrer une partie de leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sociale sont longs et conduisent à une injonction paradoxale et à un rejet par les PME de contraintes supplémentaires.

Les travaux de Quairel (2006, 2007) appuyés par ceux de Quairel et Auberge (2007) présentent deux apports principaux pour notre recherche :

* Ils confirment l'opinion que nous avons pu nous forger lors d'un précédent travail de recherche ¹³⁵ à savoir qu'une même entreprise peut mettre en œuvre des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. Le type de relations fournisseurs est à nos yeux un facteur clé pour comprendre l'intégration de la RSE dans les politiques d'achat des entreprises.

* Ils mettent en évidence l'existence d'un dilemme entre d'un côté les objectifs économiques et de l'autre les objectifs sociaux et environnementaux. Comme nous l'avons vu précédemment, si la relation avec les fournisseurs est basée sur la logique du marché, sur le court terme, il n'est pas possible de concilier les pressions sur les prix et des exigences plus importantes en matière de RSE. Ce dilemme est au centre de notre travail de recherche, la question principale étant celle de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

- Tout comme Quairel (2006, 2007), **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.

Nowaczyk parvient à la construction d'une matrice des relations donneurs d'ordre / fournisseurs qui englobe quatre hypothèses : mercantile, monopolistique, collaboration et intégrée.

Dans la première hypothèse (« Mercantile »), le client se retrouve face à une multitude de fournisseurs qui offrent des produits substituables. Nowaczyk parle de relation de pouvoir favorable au client. La sélection des fournisseurs est essentiellement basée sur les coûts et les critères RSE sont secondaires sauf si les fournisseurs interviennent dans des zones à risques. Dans ce cas, les critères RSE vont faire partie de la sélection.

Dans la seconde hypothèse (« Monopolistique »), le fournisseur jouit d'un avantage concurrentiel et le client est contraint de travailler avec lui. Dans ce contexte, la problématique développement durable aura très peu de chance de s'imposer sous la contrainte du client.

Dans la troisième hypothèse (« Collaboration »), le produit acheté est important pour le client mais la complexité du marché est faible. Pour Nowaczyk (2008), le client et le fournisseur

¹³⁵ Mémoire de recherche en Sciences de Gestion, Nancy-Metz, juin 2007.

Dans ce mémoire, nous avons réalisé une étude de cas portant sur l'enseigne IKEA. Ce travail avait pour objectifs d'identifier les différents types de relations de sous-traitance à l'intérieur de cette entreprise réseau, de nous interroger sur le problème de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

travaillent en collaboration et le DO « *se trouve sur un terrain propice pour "négociier" l'intégration de critères environnementaux* »¹³⁶.

Enfin, dans la quatrième hypothèse (« Intégrée »), la relation est qualifiée de partenariat. Le marché sur lequel interviennent le DO et son fournisseur est complexe et la nature du produit nécessite une coordination étroite. Cette relation est tout à fait favorable à la mise en œuvre d'actions de développement durable.

1.2.3 Les caractéristiques de la filière

Ainsi que nous venons de l'étudier, **Roberts (2003)**, met en avant trois facteurs clés pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats éthiques : une pression forte des parties prenantes externes et des demandes qui sont en rapport avec le cœur de métier de l'entreprise et sa stratégie environnementale, des bénéficiaires identifiables qui poussent à l'action ou des risques pour l'inaction et le soutien d'une équipe clé dans l'entreprise ainsi que d'autres membres du réseau d'approvisionnement.

Cependant d'après Roberts (2003), ces facteurs ne sont pas suffisants pour expliquer pourquoi les pratiques d'achats éthiques ont décollé dans certains secteurs alors qu'elles restent rares dans d'autres qui ont pourtant le même niveau de risque de réputation. L'étude des chaînes d'approvisionnement de trois secteurs lui ont permis de conclure que la structure d'un réseau d'approvisionnement, les relations de pouvoir à l'intérieur de celui-ci et l'échelon du réseau qui peut être à l'origine du risque d'image, de réputation sont déterminants pour expliquer la diffusion des pratiques RSE dans certains secteurs plutôt que d'autres.

C'est le secteur des vêtements et des chaussures de marque qui adopte le plus largement des codes de conduite se concentrant sur les conditions de travail et le droit du travail.

L'intérêt du public se focalise sur les fabricants, les intervenants en amont (dans la production ou la teinture de fibres par exemple) recevant moins d'attention. Par conséquent les propriétaires de marques peuvent se concentrer sur les chaînons concernés. Leur approvisionnement se faisant chez un nombre relativement réduit de fabricants, ils rencontrent moins de difficultés pour la diffusion et le contrôle de ces codes de conduite.

Ce sont les propriétaires des marques et les distributeurs qui concentrent le pouvoir à l'intérieur de la filière.

Dans le domaine des produits issus de la filière bois, l'attention est davantage focalisée sur les intervenants situés en amont, à savoir les exploitants forestiers, que sur les fabricants intermédiaires. C'est surtout dans le domaine du meuble en kit que la certification concernant l'origine du bois a été la plus mise en œuvre, les vendeurs de meubles en kit étant devenus durant les années 80 la cible des campagnes des ONG contre la déforestation.

Le processus de certification FSC, développé par les ONG sans que ni l'industrie forestière ni les gouvernements soient impliqués, est l'une des démarches d'approvisionnement éthique les plus répandues dans le monde, mais aussi celle dont le cheminement est le plus long. En effet pour que les fabricants puissent fournir aux détaillants des produits certifiés, les scieries et les exploitants forestiers doivent être certifiés.

¹³⁶ 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, pages 309-310.

Dans cette filière, le pouvoir est concentré au sommet et à la base (pouvoir des détaillants sur leurs fournisseurs et exploitants forestiers internationaux puissants) ; ces deux échelons sont les plus exposés au risque de réputation.

La filière du cacao est une filière particulièrement longue composée de millions de petits producteurs, d'intermédiaires puissants (aussi puissants que leurs clients - les chocolatiers) présentant peu de visibilité médiatique et montrant un faible intérêt pour une démarche éthique.

Les chocolatiers subissent une double pression : celle de groupes de parties prenantes concernant les normes sociales fondamentales dans la chaîne d'approvisionnement (l'attention du public est focalisée sur les producteurs de matières premières) et celle de leurs clients, à savoir les grandes chaînes de magasins. Pourtant jusqu'ici, aucun des grands chocolatiers ne s'est engagé dans une démarche d'approvisionnement éthique. Les caractéristiques du réseau font en effet que l'action individuelle d'une entreprise n'a guère de sens. Par contre, une action commune des chocolatiers pour développer un code de conduite, agir sur les fournisseurs, grouper les contrôles a plus de chance d'être efficace.

En nous appuyant sur l'analyse de Roberts, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes pour le secteur qui fait l'objet de notre travail de recherche, à savoir l'industrie du meuble :

- L'attention se focalise surtout sur les intervenants en amont et en aval de la filière c'est-à-dire comme l'a souligné Roberts les exploitants forestiers et les distributeurs. A l'origine, les préoccupations sont environnementales et il faut attendre le milieu des années 90 pour que l'on commence à prendre en considération les conditions de travail chez les fournisseurs. Ce sont surtout les distributeurs qui sont la cible de campagnes de la part des ONG et qui subissent les effets de leur publicité négative. Ces atteintes à leur réputation vont les amener par exemple à rechercher chez leurs fournisseurs des produits certifiés FSC et à mettre en place des codes de conduite.

Il faut toutefois préciser ici que les entretiens réalisés auprès des managers des trois enseignes étudiées nous ont permis de conclure à une pression réduite des parties prenantes pour deux enseignes sur trois.

- Le pouvoir des distributeurs est très important. Leur rôle a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie ; ces distributeurs ne se limitent plus au simple rôle d'acheteur-revendeur mais ils sont devenus de véritables DO qui externalisent la production chez l'industriel.¹³⁷ Les distributeurs qui font l'objet de notre étude structurent leur approvisionnement grâce à des bureaux d'achat situés dans des pays ou des zones géographiques stratégiques. Ces bureaux d'achat mènent les négociations et entrent en concurrence les uns avec les autres. Ils détiennent donc un pouvoir important sur les fournisseurs, ce qui leur permet de faire adopter plus facilement leur code de conduite.

Le tableau ci-dessous reprend, par auteur, les principaux facteurs explicatifs des politiques d'achats durables qui se sont dégagés de notre revue de la littérature.

¹³⁷ Voir l'étude « Le meuble en kit », Sessi, édition 2007 www.industrie.gouv.fr

Tableau de synthèse des différentes approches en termes de facteurs explicatifs des politiques d'achats durables

<p>Revue de la littérature Müller et Seuring (2008)</p> <p>Facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les lois et réglementations • les demandes des clients • la réponse aux parties prenantes • la recherche d'un avantage concurrentiel • les groupes de pression sur le plan environnemental • le risque de réputation
<p>Carter et Jennings (2004)</p> <p>Facteurs pouvant inciter les entreprises à intégrer des objectifs de DD dans leurs relations avec leurs fournisseurs :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les valeurs individuelles des acheteurs (via les initiatives des employés) • la culture organisationnelle • le leadership des dirigeants • les pressions des consommateurs
<p>Salam (2009)</p> <p>Facteurs ayant une influence sur la RSE dans les achats</p>	<p>Idem à Carter et Jennings + réglementation</p>
<p>Maignan et al (2002)</p> <p>Principaux facteurs qui jouent en faveur d'une démarche proactive dans les achats :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les pressions des parties prenantes • les valeurs organisationnelles • les bénéfices concrets
<p>Roberts (2003)</p> <p>Facteurs clés pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats éthiques :</p> <p>+ Explications de la diffusion des pratiques de RSE dans certains secteurs plutôt que dans d'autres :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • une pression forte des parties prenantes externes et des demandes en rapport avec le cœur de métier de l'entreprise et sa stratégie environnementale • des bénéfices 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) • le soutien d'une équipe clé dans l'entreprise ainsi que d'autres membres du réseau d'approvisionnement • la structure du réseau d'approvisionnement • les relations de pouvoir à l'intérieur de ce réseau • l'échelon du réseau à l'origine du risque d'image, de réputation
<p>Quairel (2006, 2007)</p> <p>Les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • des types de pilotage des relations avec les fournisseurs • de l'engagement de la direction chez les entreprises clientes • de la représentation (par les dirigeants) des avantages et des freins de l'introduction de la RSE dans les achats • la pression des parties prenantes
<p>Nowaczyk (2008)</p> <p>L'intégration des enjeux et des risques du développement durable dépend :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • des rapports économiques clients/fournisseurs (quatre hypothèses : mercantile, monopolistique, collaboration et intégrée)

2. Proposition d'un modèle

Dans ce paragraphe, avant de nous intéresser à la relation « RSE dans les achats et performance des fournisseurs » et à l'existence éventuelle d'un modèle (§ 2.2), nous replacerons cette question dans un contexte plus large : celui de l'impact financier de la RSE (§ 2.1). Puis nous proposerons un modèle explicatif qui sera ensuite confronté à la réalité du terrain (§ 2.3).

2.1 L'impact financier de la RSE

Comme le soulignent Gond et Igalens (2008), la clarification de l'impact économique de la RSE a toujours constitué une préoccupation majeure. Sur 109 études empiriques réalisées entre 1972 et 2002, une majorité fait ressortir une relation positive entre la performance sociale de l'entreprise ou PSE (mesure de la RSE) et la performance financière ou PF. Toutefois un nombre non négligeable de recherches identifie une relation neutre (relation non significative) ou présente des résultats mixtes et une proportion d'études extrêmement faible fait ressortir une relation négative.

Pour Gond et Igalens (2008), ces différences dans les résultats s'expliquent par la nature des échantillons d'entreprises étudiées qui est variable d'une recherche à l'autre (différences en termes de taille d'entreprise, de secteur) ainsi que par la manière dont sont mesurées la performance sociale de l'entreprise et la performance financière.

Van Beurden et Gössling (2008) s'intéressent à la relation entre la performance sociale et la performance financière et soulignent les difficultés suivantes : il n'existe pas de consensus sur ce qui devrait être exactement inclus dans la notion de Corporate Social Responsibility (CSR) ou RSE ; la performance sociale et la performance financière sont de larges méta-construits¹³⁸. Il est cependant possible de prendre en compte ces différences grâce à des techniques de méta-analyses¹³⁹. C'est le cas notamment des travaux de recherche de Allouche et Laroche (2005), cités par Gond et Igalens (2008) ainsi que par Van Beurden et Gössling (2008), qui vont mettre en avant une relation statistique faible mais positive entre la performance sociale et la performance financière lorsque les biais mentionnés ci-dessous (note 138) sont pris en compte .

Dans notre travail de recherche nous nous intéressons à la relation entre la RSE dans les achats (en privilégiant la dimension sociale de la RSE dans les achats) et la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente.

¹³⁸ Multiplicité des dimensions, des mesures notamment.

¹³⁹ Pour Gond et Igalens (2008) : « Ces techniques permettent de mesurer une corrélation globale entre les concepts qui tiennent compte des biais à l'échantillonnage, aux modes de mesure de la PSE et de la PF ainsi qu'aux variables de contrôles introduites ou non dans les études. », page 87.

2.2 La question de l'existence d'un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente

2.2.1 Le manque reconnu de travaux portant sur la dimension sociale dans les achats

Cette question est fondamentale dans le cadre de nos travaux de recherche car l'existence de ce modèle pourra nous permettre de répondre à notre problématique à savoir la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Comme nous l'avons mis en avant dans notre chapitre préliminaire, à partir notamment de l'étude de la revue de la littérature menée par Müller et Seuring (2008), il existe un déficit sur le plan des travaux académiques concernant la dimension sociale dans les achats. Carter et ses co-auteurs comptent parmi les quelques chercheurs qui ont réalisé des travaux portant sur ce thème.

En intégrant les résultats des recherches réalisées en commun avec Jennings¹⁴⁰, Carter (2005) développe un modèle testant la relation entre le niveau de RSE dans les achats et la performance de l'entreprise.

A notre connaissance, il n'existe pas d'autre modèle de ce type aussi complet.

Nous allons donc nous intéresser au modèle développé par Carter (2005) dans le paragraphe qui suit.

2.2.2 Présentation du modèle de Carter, apports et limites

Dans un premier temps nous présenterons ce modèle¹⁴¹ puis ses apports pour notre recherche et enfin nous verrons ses limites.

2.2.2.1 Le modèle de Carter

- Le contexte :

Carter (2005) étudie la relation entre la RSE dans les achats et la performance de l'entreprise¹⁴² et s'interroge sur les résultats variés concernant l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise exposés par les chercheurs et en donne les explications possibles.

¹⁴⁰ 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.

¹⁴¹ Le schéma du modèle est présenté page 156.

¹⁴² Carter étudie l'impact des activités socialement responsables sur la performance des fournisseurs en prenant en compte les améliorations au niveau de la qualité des produits, des délais et de l'efficacité ; sur la réduction des coûts, côté acheteur.

Cela peut être dû d'après lui à des différences dans l'opérationnalisation des variables, à la présence de facteurs modérateurs incluant les effets de secteur mais aussi au fait qu'une ou plusieurs variables peuvent jouer le rôle de médiateur entre la RSE et la performance de l'entreprise. Carter va alors recourir à l'approche par les ressources (Resource-based view ou RBV) pour identifier de telles variables. Cet apport théorique lui permet de mettre en avant l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice entre la RSE dans les achats et la performance.

L'approche par les ressources puise son origine dans les travaux de Penrose (1959) qui a mis en avant le rôle des ressources propres aux entreprises dans le phénomène de diversification. Elle sera formulée par la suite par Wernerfelt (1984).

Dans cet article, l'auteur s'interroge sur les raisons qui font qu'une entreprise est plus performante que d'autres. La réponse pour lui ne vient pas du secteur, ni de sa position sur le marché, ni des produits qu'elle développe mais de ses ressources organisationnelles. Ces ressources, définies par Wernerfelt, incluent le personnel, la technologie et la connaissance. Bien que les entreprises puissent posséder des ressources similaires, c'est la combinaison de ces dernières et la manière dont ces ressources sont gérées qui peuvent conduire à un avantage concurrentiel.

Barney (1991) va essayer de rendre cette théorie plus opérationnelle en s'interrogeant sur la manière dont une ressource peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant. Le capital physique, le personnel ne constituent pas pour lui des avantages concurrentiels durables dans la mesure où ils peuvent facilement passer d'une entreprise à l'autre.

La ressource doit répondre à quatre critères :

- elle doit être créatrice de valeur (elle doit augmenter l'efficacité de l'entreprise)
- elle doit être rare
- elle doit être difficilement imitable
- il ne doit pas exister de ressource facilement substituable

Barney (1991) substitue deux affirmations aux hypothèses fortes des modèles environnementaux de l'avantage concurrentiel (Porter, 1980) : les entreprises à l'intérieur d'un secteur peuvent être hétérogènes au regard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent ; les ressources peuvent ne pas être totalement mobiles.

Pour Carter, qui se base sur les travaux de Brown et Dacin (1997) et de Maignan et Ferrel (2005), les actions socialement responsables d'une entreprise peuvent permettre d'améliorer son image de marque et sa réputation auprès de ses parties prenantes clés. Du point de vue de l'approche par les ressources, une réputation positive auprès des fournisseurs peut être une source d'avantage concurrentiel. Cette réputation fait partie de ce que Barney (1999) appelle « *des capacités socialement complexes* ». Les entreprises qui ont ces capacités peuvent générer une performance économique par rapport à leurs concurrents qui ont des difficultés à concevoir de telles capacités.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans son article « Purchasing social responsibility and firm performance : The key mediating roles of organizational learning and supplier performance », Carter (2005) s'intéresse tout particulièrement à la notion d'apprentissage organisationnel.

L'auteur fait remarquer qu'il existe très peu de recherches empiriques étudiant l'effet de l'apprentissage organisationnel à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Or, pour lui,

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.

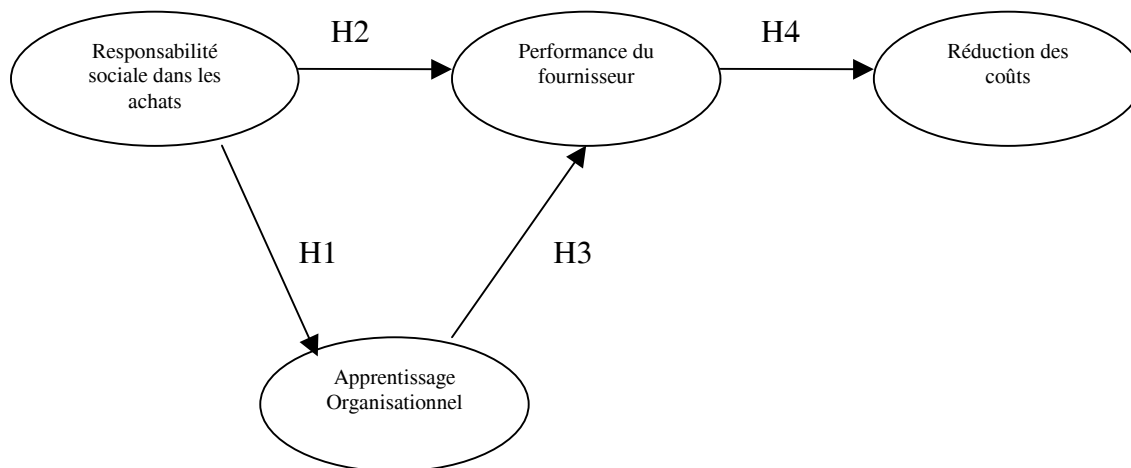
Le développement du fournisseur (visites d'usines, audits et formation des fournisseurs), qui fait souvent partie de manière indirecte des pratiques d'achats responsables, va permettre cet apprentissage organisationnel. Le DO peut aider ses fournisseurs à améliorer leurs processus de production, leurs produits en termes d'initiatives environnementales. Il peut également travailler avec des petits fournisseurs minoritaires afin d'améliorer leur compétitivité et leur qualité.

On peut rapprocher le développement de Carter des travaux d'Asanuma (1987, 1989) et de Coriat (1991) qui parlent de processus d'apprentissage continu entre partenaires.

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 »¹⁴³.

La RSE permettrait donc de créer des compétences propres, des savoir-faire, des liens (Hoopes et al, 2003) construits au fil du temps à l'intérieur de ce réseau de partenaires difficilement imitables.

- Le modèle théorique proposé par Carter (2005) est le suivant :



¹⁴³ Acquier A., Aggeri F., (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, vol 1, n°180, page 150.

Dans son modèle, Carter teste quatre hypothèses :

H1 : La responsabilité sociale dans les achats est reliée positivement à l'apprentissage organisationnel.

Carter et Jennings (2004) ont montré que les entreprises fortement impliquées dans une démarche RSE ont une culture organisationnelle « orientée vers les autres » qui permet des décisions et des initiatives individuelles de la part des employés en matière de politique d'achats responsables

Un certain nombre d'études ont montré que cette forme de culture d'entreprise avait un effet sur l'apprentissage organisationnel. Cette hypothèse suggère que les entreprises qui sont très engagées en matière de responsabilité sociale dans les achats ont aussi des niveaux très élevés d'apprentissage organisationnel.

H2 : La responsabilité sociale dans les achats est reliée positivement à la performance du fournisseur.

Comme nous l'avons énoncé précédemment, les actions en matière de RSE peuvent conduire à améliorer l'image de marque et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes clés. Du point de vue de l'approche par les ressources, une réputation positive auprès des fournisseurs peut être une source d'avantage concurrentiel et permettre d'améliorer la performance des fournisseurs.

De plus, les recherches empiriques existantes montrent une relation positive entre le développement du fournisseur (visites d'usines, audits et formation des fournisseurs) et la performance de ce dernier.

H3 : L'apprentissage organisationnel est relié positivement à la performance du fournisseur.

Carter (2005) reprend ici les apports de Hult et al (2000) qui montrent que l'apprentissage organisationnel a un impact positif sur le traitement de l'information, permettant ainsi de réduire la durée du cycle d'achat.

Pour Carter (2005), l'apprentissage organisationnel permet d'améliorer la productivité et la qualité des produits du fournisseur.

H4 : La performance du fournisseur est reliée positivement à la réduction des coûts.

Shin et al (2000) cités par Carter (2005) étudient les effets d'un management orienté vers les fournisseurs ou « Supply Management Orientation » (qui permet au fournisseur et à l'acheteur d'interagir de manière coordonnée) sur la performance de l'acheteur et du fournisseur. Ils développent un modèle qui sera testé sur 800 entreprises productrices dans l'industrie automobile et obtiennent les résultats suivants : une amélioration du management orienté vers la chaîne d'approvisionnement entraîne un accroissement de la performance à la fois des fournisseurs et des acheteurs. Shin et al (200) évoquent une situation « gagnant-gagnant » pour la chaîne d'approvisionnement.

L'influence de ce management sur la performance en termes de délais et de qualité est plus significative statistiquement que sur la performance en termes de coûts ou de flexibilité. L'entreprise cliente peut parvenir à réduire ses coûts grâce à la performance des fournisseurs en termes de qualité et de délais d'approvisionnement.

- La méthodologie

- Carter (2005) retient cinq dimensions de la responsabilité sociale dans les achats (la diversité, l'environnement, les droits de l'homme, la philanthropie et la sécurité) et mesure chaque item retenu sur une échelle de Likert en 7 points¹⁴⁴.

- Pour étudier le lien entre les activités socialement responsables et l'apprentissage organisationnel, Carter (2005) s'intéresse à la manière dont les entreprises interrogées ont pu progresser ou non, grâce à la RSE, dans la connaissance de leurs propres processus de production ou dans la connaissance de leurs clients.

- L'impact des activités socialement responsables sur la performance du fournisseur est étudié en prenant en compte les critères suivants : la qualité, les délais et l'efficacité.

- En ce qui concerne la réduction des coûts de l'acheteur, quatre types de coûts sont pris en considération : les coûts de production, les coûts des fournitures achetées, les coûts du travail et les coûts totaux.

- Chaque item relatif à l'apprentissage organisationnel, la performance du fournisseur et à la réduction des coûts est mesuré sur une échelle de Likert en 7 points (de « profondément en désaccord » à « profondément d'accord »).

- Ce modèle est ensuite testé grâce à une enquête mail envoyée à 1000 responsables des achats dans le secteur des biens de consommation manufacturés.

- Les résultats de l'étude

¹⁴⁴ Si l'on s'intéresse par exemple à la dimension « droits de l'homme », les items sont :

- « notre fonction achat visite les usines des fournisseurs pour vérifier qu'elles ne soient pas des lieux d'exploitation de la main-d'œuvre ou "sweatshops" »
- « s'assure que les fournisseurs respectent les lois concernant le travail des enfants »
- « demande aux fournisseurs de verser à leurs salariés des rémunérations supérieures au salaire minimum de la région ou du pays ».

Chaque item est mesuré sur une échelle en 7 points allant de « en aucun cas » à « dans une très large mesure ».

Les résultats montrent que :

- la responsabilité sociale dans les achats permet l'apprentissage organisationnel (H1 validée).
Comme le précise Carter (2005), le fait que H1 soit validée suggère que les entreprises qui ont les niveaux de responsabilité sociale dans les achats les plus élevés ont des chances d'avoir les niveaux les plus élevés d'apprentissage organisationnel
- il n'y a pas de relation directe entre le niveau de responsabilité sociale dans les achats et la performance du fournisseur (H2 non validée)
- 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
- les entreprises qui s'engagent dans une politique d'achats durables ne sont pas assurées d'améliorer leur performance. Elles doivent réellement apprendre de ces activités afin d'améliorer la performance de leurs fournisseurs et au final diminuer leurs propres coûts.

2.2.2.2 Les apports du modèle

- Alors que les dimensions de la RSE dans les achats ont été examinées auparavant de manière séparée, Carter (2005), qui s'appuie sur ses recherches réalisées avec Jennings en 2004 adopte une démarche holiste puisqu'il prend en compte plusieurs dimensions de la RSE dans les achats : la diversité, l'environnement, les droits de l'homme, la philanthropie et la sécurité.

Pour Salam (2009), l'étude de Carter et Jennings représente à l'heure actuelle le travail le plus complet pour conceptualiser et vérifier les dimensions de la RSE et leur impact sur les politiques d'achats responsables

- Il reprend également dans son étude les facteurs ou « drivers » qui incitent les entreprises à adopter des politiques d'achat durables, identifiés avec le même co-auteur : les initiatives des employés, la culture organisationnelle, le leadership des dirigeants et les pressions des consommateurs
- Il introduit l'apprentissage organisationnel, concept très intéressant que nous avons mobilisé dans l'étude de la relation de sous-traitance et qui sera intégré à notre modèle en tant que variable médiatrice entre la RSE et la performance du fournisseur.

2.2.2.3 Les limites du modèle

- Carter (2005) mesure ici le niveau de responsabilité sociale dans les achats à travers l'enquête par questionnaire réalisée auprès des responsables des achats. Il n'utilise qu'un seul mode de mesure de cette responsabilité, ne se réfère qu'à une seule source. Or il nous semble important de prendre en compte plusieurs sources pour la mesurer : informations recueillies auprès des DO mais aussi des fournisseurs, d'ONG ...
- Comme nous l'avons mentionné précédemment, le type de relations avec les fournisseurs est à nos yeux un facteur clé pour comprendre l'intégration de la RSE dans les politiques d'achat des entreprises ; une même entreprise pouvant mettre en œuvre des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. Il ressort de notre étude qualitative que pour certains DO, les fournisseurs qui réalisent des productions jugées peu intéressantes sont soumis aux critères RSE de base. Aucun plan de développement, aucun programme n'est mené avec eux. Or comme cela a été démontré plus haut par Carter (2005), c'est le développement du fournisseur qui va permettre l'apprentissage organisationnel et donc l'amélioration de la performance du fournisseur.
- Dans l'approche de Carter et Jennings (2004), la responsabilité sociale dans les achats est mesurée à partir des cinq dimensions qui ont été préalablement définies grâce à une enquête réalisée sur un échantillon de 1000 entreprises américaines spécialisées dans les biens de consommation manufacturés. Carter ne tient pas compte des différences culturelles dans la définition du concept d'achats responsables ni du fait qu'une dimension peut ne pas avoir le même poids qu'une autre suivant les interlocuteurs, suivant le type d'entreprise que l'on considère.

2.3 Le modèle proposé

Nous présenterons dans ce paragraphe la méthodologie utilisée pour la construction de ce modèle, le modèle et ses hypothèses.

2.3.1 La méthodologie utilisée pour la construction du modèle

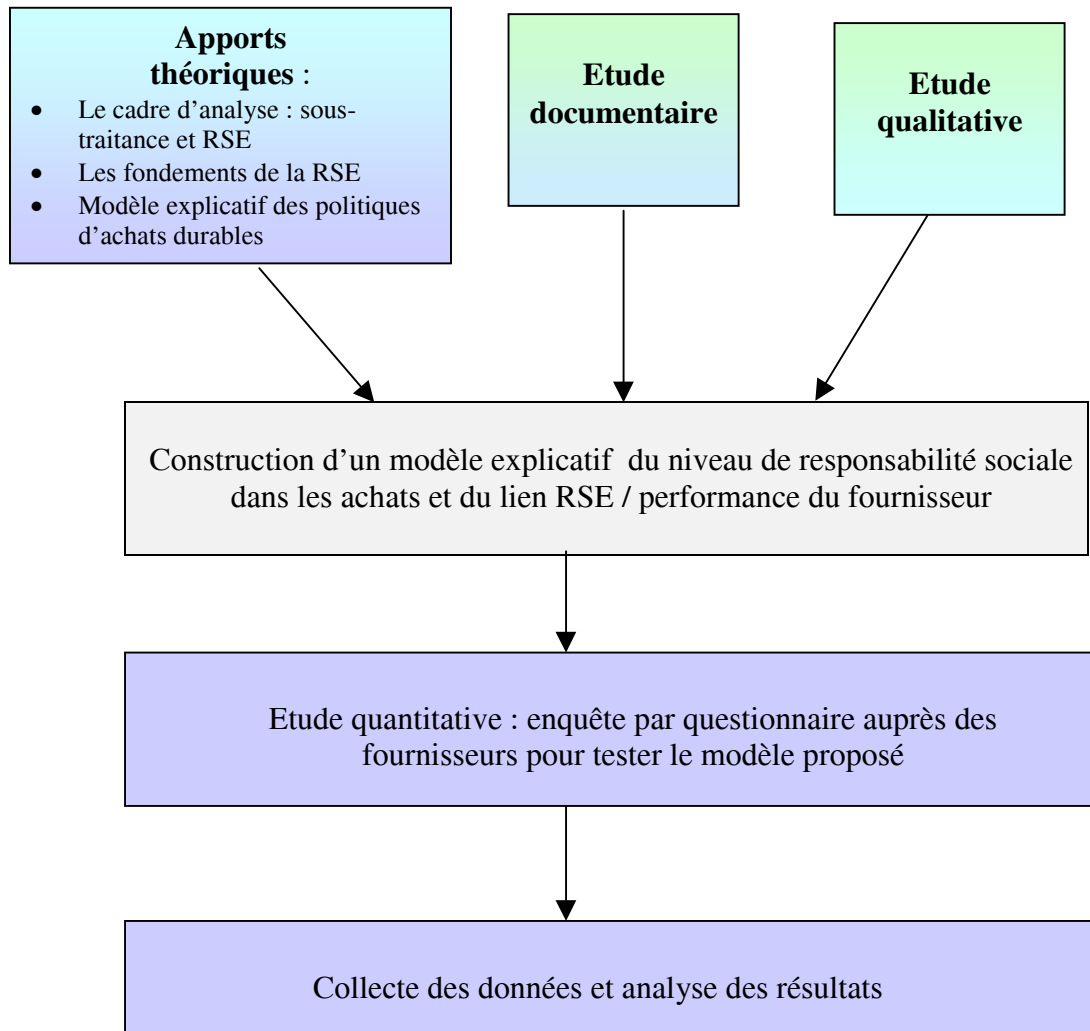
Le modèle proposé prend en compte plusieurs éléments :

- Un certain nombre d'apports théoriques sur :
 - les fondements de la RSE et de la sous-traitance (Chapitre 1)
 - les différentes approches en termes de facteurs explicatifs des politiques d'achats durables (Chapitre 3)
 - la relation responsabilité sociale dans les achats et performance du fournisseur et de l'entreprise cliente (Chapitre 3)

- L'expérience que nous avons pu retirer de l'étude qualitative (Chapitre 2). En effet, l'étude documentaire et les entretiens réalisés auprès des responsables des achats et développement durable des DO nous ont par exemple permis de mettre en évidence l'influence particulière de certains facteurs dans les politiques d'achats responsables (comme le type de relations de sous-traitance, la culture organisationnelle, le leadership des dirigeants....), de comprendre les relations de sous-traitance ou encore d'appréhender les pratiques existantes en matière de RSE dans les achats.

Nous rappelons ci-dessous la méthodologie pour la construction et le test du modèle.

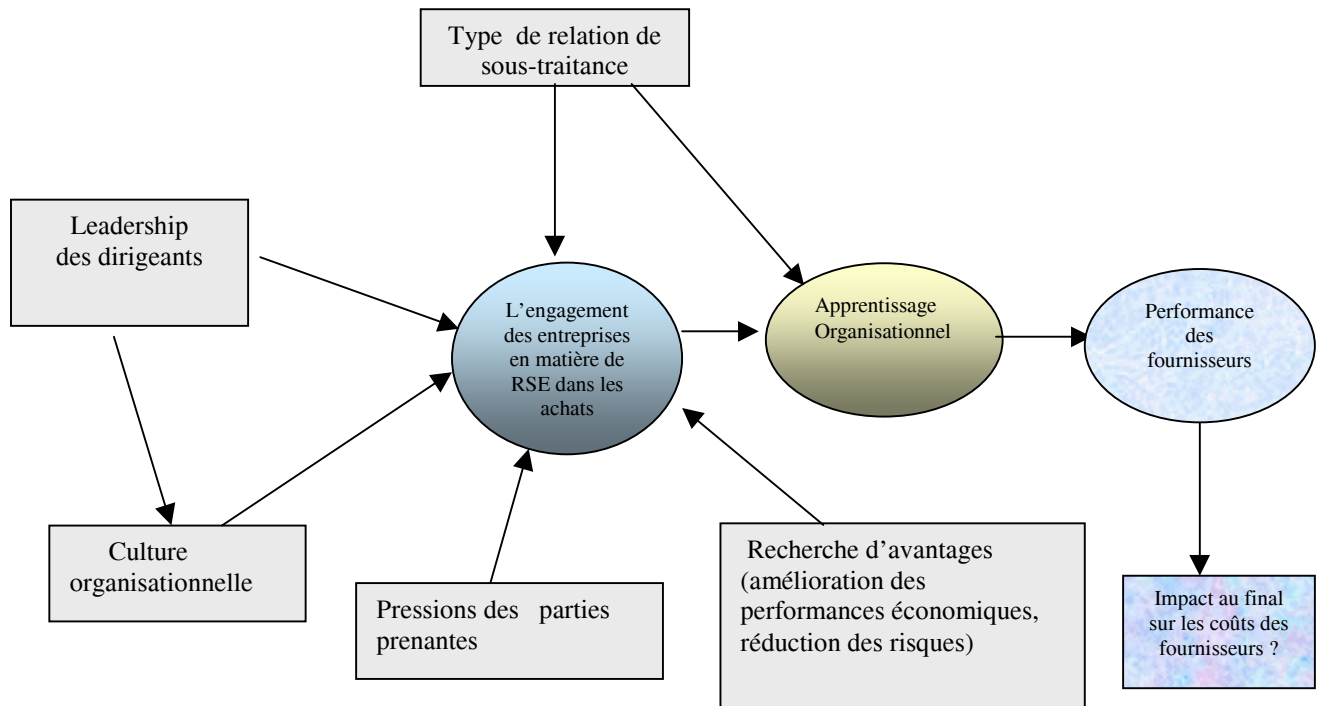
Rappel de la méthodologie pour la construction et le test du modèle :



2.3.2 La présentation du modèle

Nous présenterons tout d'abord notre modèle sous forme de schéma puis la justification de ce modèle.

2.3.2.1 Le schéma du modèle



2.3.2.2 La justification du modèle

En nous basant sur les travaux de recherche de Carter (2005), nous cherchons à vérifier à travers le modèle proposé ci-dessus le rôle joué par l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats (via l'apprentissage organisationnel) sur la performance des fournisseurs.

Ce travail nous permettra de répondre à notre problématique, à savoir la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Nous allons tout d'abord passer en revue les différents facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats responsables puis nous nous intéresserons à l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice entre la RSE et la performance du fournisseur.

- Les facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats responsables

A partir de notre étude documentaire, de notre étude qualitative (Chapitre 2) et de nos apports théoriques (Chapitres 1, 2 et 3), nous avons retenu cinq facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats : la pression des parties prenantes, la culture organisationnelle, le leadership des dirigeants, le type de relations de sous-traitance, la représentation que se font les dirigeants des bénéficiaires et des coûts (et des freins) de l'introduction de critères RSE dans les achats. Aucun facteur n'est plus déterminant qu'un autre.

Dans l'enquête par questionnaire nous avons cherché à recueillir l'opinion des fournisseurs quant à l'importance de ces différents facteurs sur l'engagement des DO dans des politiques d'achats responsables¹⁴⁵. Pour ce faire, nous avons utilisé une question fermée avec échelle d'attitude (échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Nous avons également demandé aux fournisseurs de qualifier le niveau de responsabilité sociale du donneur d'ordre¹⁴⁶. Nous tenons à rappeler ici que dans notre travail de recherche, le niveau de RSE dans les achats de chaque DO sera évalué en faisant appel à trois types de sources : notre étude documentaire (ex : rapports RSE si existants, sites Web et catalogues des DO, études d'ONG si existantes), notre étude qualitative (entretiens auprès des responsables des achats, développement durable des DO) et l'enquête réalisée auprès des fournisseurs.

Comme le soulignent Gond et Igalens (2008), la mesure de la RSE représente un champ encore émergent autant sur le plan académique que sur le plan managérial. Il en va de même pour le concept de responsabilité sociale dans les achats, objet de notre travail de recherche. Différents modes de mesure ont été utilisés pour mesurer la performance sociétale de l'entreprise (opérationnalisation de la mesure de la RSE) : les mesures de discours (exemple : analyse de contenu des rapports annuels), les indicateurs de pollution, les mesures d'attitudes ou de valeurs (évaluation, à l'aide de questionnaires, de la sensibilité de certains acteurs de l'entreprise aux différentes dimensions de la RSE), les mesures de réputation, les mesures comportementales ou d'audit fournies par un organisme externe à l'entreprise et indépendant. Les difficultés de la mesure de la RSE sont notamment liées à l'absence de consensus théorique sur la définition du concept de RSE, à son caractère multidimensionnel et aux attentes des parties intéressées qui sont souvent contradictoires (Capron et Quairel, 2005). A l'heure actuelle, ce sont les outils développés par les agences de notation qui tendent à s'imposer ; ils combinent plusieurs sources afin d'évaluer le niveau de responsabilité sociale des entreprises (Gond et Igalens, 2008).

¹⁴⁵ La question posée était la suivante :

- « Pensez-vous que la démarche RSE de X (nom de l'enseigne) auprès de ses fournisseurs répond :
- à un objectif de réduction des risques (risques de réputation, de perte de marché...)
 - à un objectif d'amélioration des performances économiques
 - aux pressions de certaines parties prenantes (consommateurs, ONG...)
 - aux valeurs, à la culture de X ? »

¹⁴⁶ Deux questions avec échelle de notation ont été posées aux fournisseurs :

- « Comment qualifieriez-vous l'engagement de X en matière de RSE ? » (5 points sur l'échelle de « très faible » à « très fort »).
- « L'engagement de X en matière de RSE par rapport à ses concurrents vous semble-t-il : beaucoup moins important ? moins important ? aussi important ? plus important ? beaucoup plus important ? ».

Dans notre étude, le recours aux différentes sources précédemment citées (étude documentaire, entretiens auprès des managers des trois enseignes, enquête fournisseurs) doit nous permettre d'améliorer la validité de cette mesure de l'engagement des DO en matière de RSE dans les achats.

- **La pression des parties prenantes :**

La pression des parties prenantes comme facteur explicatif des politiques d'achats durables a été mis en avant par tous les auteurs cités dans notre tableau de synthèse (Carter et Jennings, 2004 ; Müller et Seuring, 2008 ; Maignan et al, 2002 ; Roberts, 2003 ; Quairel, 2006 et 2007 ; Salam, 2009).

Il convient également de rappeler que l'étude de Maignan et Ralston (2002) a montré que la principale motivation pour la mise en place de politiques d'achats durables chez les entreprises françaises est la réponse aux attentes des parties prenantes. Les clients et les stakeholders réglementaires constituent les groupes de parties prenantes les plus influents dans les initiatives de RSE.

L'analyse thématique réalisée (Chapitre 2) a permis de faire ressortir la réponse aux attentes des parties prenantes parmi les trois premières motivations qui guident les démarches RSE des enseignes étudiées. Par contre, elle permet de constater que ces dernières sont peu soumises aux pressions de leurs parties prenantes. Seule une enseigne sur les trois évoque une pression forte.

Au regard des apports théoriques, nous avons choisi de retenir la pression des parties prenantes comme facteur explicatif de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats responsables.

- **La culture organisationnelle :**

Pour Carter et Jennings (2004), Carter (2005), Salam (2009), la culture organisationnelle a un effet positif sur le degré d'engagement des entreprises dans des activités et des programmes socialement responsables et notamment dans des politiques d'achats responsables.

Maignan et al (2002) quant à eux insistent plutôt sur les valeurs organisationnelles. 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.

De notre étude qualitative, il ressort que pour deux enseignes, la culture organisationnelle constitue un facteur clé dans la mise en place et les avancées en matière de politiques d'achats durables. Comme nous l'avons montré dans cette étude ainsi que dans l'étude documentaire, la culture organisationnelle de l'enseigne E1 explique en partie l'état d'avancement de sa démarche RSE.

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe portant sur les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables (§1.1.3), la culture organisationnelle inclut les valeurs et constitue un concept plus large. Pour cette raison, nous retiendrons donc cette variable dans notre modèle.

- **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.

Les entretiens que nous avons réalisés auprès des donneurs d'ordre nous ont permis de constater que pour deux enseignes sur les trois, les responsables développement durable mettent en avant le rôle décisif d'un président dans l'intégration de la dimension RSE au sein de l'entreprise. Le rôle du leadership des dirigeants sur l'adoption de politiques d'achats responsables n'a pas été abordé avec les fournisseurs.

Le rôle des dirigeants nous apparaît donc comme décisif dans l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale. Par leurs comportements, les actions entreprises, ils exercent une influence sur la culture organisationnelle de leur entreprise.

- **La recherche d'avantages :**

La majorité des auteurs cités dans notre tableau de synthèse mettent en avant 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) mettent en avant 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.

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.

Au cours de nos entretiens avec les différents managers des entreprises étudiées, ces derniers ont fait référence aux points positifs, aux avantages générés par une démarche RSE.

Les avantages principaux sont les suivants : éviter ou diminuer les risques d'image et de réputation, fidéliser les clients et même aider à leur vendre l'entreprise, atteindre un plus grand engagement organisationnel, améliorer la qualité des produits ainsi que les méthodes de fabrication et les matériaux utilisés, diminuer les prix des produits achetés, pérenniser les relations avec les fournisseurs.

Pour recueillir l'opinion des fournisseurs quant à l'importance de ce quatrième facteur, nous avons regroupé les avantages identifiés sous deux rubriques : la réduction des risques et l'amélioration des performances économiques.

- **Le type de relation de sous-traitance** :

Les travaux de Quairel (2006, 2007), Quairel et Auberger (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.

Le type de relations fournisseurs constitue donc à nos yeux un facteur clé pour comprendre l'intégration de la RSE dans les politiques d'achat des entreprises. Les entretiens menés auprès des responsables achats des groupes étudiés vont dans le sens de cette hypothèse.

A partir des observations que nous avons pu effectuer lors d'une précédente étude de cas ¹⁴⁷, à partir des travaux de recherche cités ci-dessus, mais également de ceux de Nogatchewsky (2005) et Baudry (1993, 1995) ¹⁴⁸, des entretiens réalisés auprès des managers des trois enseignes, nous avons dégagé quatre types de relation de sous-traitance :

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

Dans le modèle proposé, et dans les développements qui vont suivre, nous partons tout d'abord de l'idée qu'en fonction du type de relation de sous-traitance, les DO adoptent des stratégies différentes avec leurs fournisseurs (ex : relation de partenariat et à l'opposé relation basée sur la logique du marché) ce qui génère ou non un apprentissage organisationnel. Toutefois, si nous reprenons cette relation dans notre modèle, nous ne chercherons pas à la tester.

D'autre part, nous émettons également l'hypothèse qu'en fonction du type de relation de sous-traitance, les entreprises vont adopter un comportement stratégique en matière de RSE

¹⁴⁷ *La RSE dans les relations de sous-traitance : le cas IKEA*, Mémoire de recherche en Sciences de Gestion, Université Nancy-Metz, juin 2007.

¹⁴⁸ Travaux mobilisés dans notre chapitre 2 (§2.3, « Sous-traitance et RSE »).

différent. Cela aura un impact sur l'apprentissage organisationnel et par conséquent sur la performance du fournisseur.

Enfin nous verrons, au cours de la présentation des différents types de relations de sous-traitance, que deux conditions sont nécessaires pour qu'une démarche RSE crée de la valeur à l'occasion de la relation de sous-traitance :

- il faut tout d'abord que la RSE soit intégrée à la relation DO/sous-traitants (ce qui sous-entend un certain type de relation de sous-traitance)
- il faut ensuite que les fournisseurs reçoivent une partie de la valeur créée. Ce partage est en effet indispensable pour que les fournisseurs continuent de coopérer avec le DO et qu'ils puissent continuer à innover.

Type 1 : Les sous-traitants sont substituables, non stratégiques

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

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

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

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

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

Type 2 : Les sous-traitants réalisent pour le DO une production importante voire stratégique

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

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

Dans ce cadre, la démarche RSE sera accompagnée de dispositifs de surveillance (exemples : audits permettant au DO de s'assurer de la conformité des fournisseurs aux codes de conduite ; demandes de reporting sur les performances environnementales ou sociales des sous-traitants).

Cette démarche permettra notamment de clarifier les attentes du DO pour les sous-traitants, d'instaurer un climat de confiance entre le DO et ses sous-traitants ou encore de prémunir le DO contre les risques de réputation. Elle incite donc à la coopération entre partenaires.

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

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

Type 3 : Le DO et les sous-traitants sont interdépendants : le partenariat

Une relation de partenariat se caractérise par les éléments suivants :

- C'est tout d'abord une relation qui repose sur une forte interdépendance entre le DO et ses sous-traitants. Les participants attendent de cette relation des innovations, un partenariat sur les produits et un apprentissage réciproque. Cette relation est basée sur la réciprocité et la confiance.
- C'est d'autre part une relation qui s'établit sur le long terme. La durée représente une garantie pour les sous-traitants et permet de passer d'un état non coopératif à un engagement coopératif. Les sous-traitants vont pouvoir investir, prendre des risques, ce que ne permet pas une relation basée sur le court terme. En contrepartie, le DO attend de ses sous-traitants une amélioration de leurs performances économiques.

Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 2 (§2.3 Sous-traitance et RSE), à partir des travaux de Asanuma (1987, 1989), Coriat (1991), Bardelli (1996), cette coopération au sein de la relation de partenariat permet de générer un savoir-faire relationnel à l'origine d'une rente relationnelle.

Les pratiques socialement responsables du DO comme l'aide concrète apportée aux sous-traitants sur le plan des investissements, du choix et de l'utilisation de l'innovation, de la formation du personnel pour permettre aux fournisseurs d'appliquer les critères RSE vont générer de nouvelles « dynamiques de savoir et d'innovation » pour reprendre l'expression d'Acquier et Aggeri (2008).

Toutefois, comme le mentionne Baudry (1995) pour que le comportement coopératif se prolonge, il faut que la répartition des gains issus de cette relation de partenariat se fasse de manière à ce que chacun des co-contractants en tire un bénéfice. Ce partage va permettre aux fournisseurs de faire face à l'augmentation des coûts liée aux exigences RSE du DO mais aussi d'investir et d'innover.

Type 4 : Les sous-traitants sont stratégiques, le DO est dépendant de ses sous-traitants

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

- Les sous-traitants sont considérés comme étant stratégiques en raison de leurs compétences techniques, de la possession d'actifs spécifiques ou du fait de la forte concentration des fournisseurs (peu de fournisseurs présents sur le marché). Il n'y a pas de mise en concurrence des fournisseurs, ni d'évaluation formelle de leurs performances. Ce sont ces derniers qui exercent une position de domination sur le DO (Nogatchewsky, 2005).
- Les sous-traitants sont sélectionnés sur la base de leur capacité à innover et à fournir des produits de qualité.
- Le partage des bénéfices s'effectue au profit des sous-traitants.

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

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

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

- L'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice entre la RSE et la performance du fournisseur

Comme Carter (2005), nous partons du principe que l'apprentissage organisationnel joue le rôle de variable médiatrice entre l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et la performance des fournisseurs.

Les entreprises qui sont très engagées vont générer à travers leurs pratiques d'achats responsables (aide apportée aux fournisseurs pour améliorer leurs processus de production ainsi que leurs produits, pour former leurs salariés, pour le choix de leurs investissements ...) le développement de savoirs et de savoir-faire.

Nous formulons l'hypothèse qu'une entreprise qui forme, audite, aide techniquement ses fournisseurs pour la mise en œuvre des objectifs RSE va permettre cet apprentissage organisationnel. L'enquête fournisseurs va nous permettre d'évaluer la formation, l'aide technique apportées par les donneurs d'ordre ainsi que la fréquence des audits¹⁴⁹.

Nous supposons que plus les entreprises sont engagées dans ces pratiques responsables et plus l'apprentissage organisationnel sera élevé.

Ce dernier va entraîner un accroissement de la performance des fournisseurs.

Pour étudier les changements apportés au niveau de la performance des fournisseurs, Carter (2005) a pris en compte les critères suivants : la qualité, les délais et l'efficacité. Nous rappelons ici que dans son étude, ce se sont les donneurs d'ordre qui se sont prononcés quant à l'amélioration ou non de la performance de leurs fournisseurs.

Dans notre travail de recherche, les DO ont été sollicités sur les changements apportés par la démarche RSE chez leurs fournisseurs lors des entretiens menés dans le cadre de l'étude qualitative (Chapitre 2) ; l'enquête par sondage visant quant à elle à interroger les fournisseurs.

¹⁴⁹ Les questions qui ont été posées sont les suivantes :

« Etes vous formé à cette démarche RSE par X ? »

« Recevez-vous une aide technique de X pour la mise en œuvre des objectifs RSE ? » (5 modalités de réponse de « jamais » à « systématiquement »).

« Etes vous audité par, ou pour le compte de, X sur les critères RSE ? » (modalités de réponse : « plusieurs fois par an » ; « une fois par an » ; « une fois tous les 2 ans » ; « moins d'une fois tous les 2 ans »).

Des entretiens que nous avons menés avec les responsables achats des entreprises étudiées, il ressort que quatre critères sont particulièrement importants dans la sélection des fournisseurs et permettent d'apprécier leur performance :

- la qualité
- la logistique (respect des délais, fiabilité du fournisseur)
- le prix
- la capacité à développer de nouveaux produits, à innover¹⁵⁰.

De ce fait, nous avons interrogé les fournisseurs sur les changements apportés par la démarche RSE¹⁵¹ sur le plan :

- de l'amélioration de la qualité des produits, des méthodes de fabrication, des matériaux utilisés (matériaux plus respectueux de l'environnement)
- du développement de nouveaux produits.
- des conditions de travail dans leur entreprise.

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, nous avons donc retenu une définition large de la performance (technique, économique et sociale).

Comme l'a mis en avant l'un des responsables interrogés, « *L'innovation dans la RSE permet une amélioration de la qualité. Au contraire, si un fournisseur n'est pas bon, cela se répercute sur ses coûts (...) Quelqu'un qui est bon en RSE sera bon en qualité et son produit nous coûtera moins cher.* ». Le DO attend donc en retour de ces innovations (portant sur les produits, les matériaux) une diminution du prix des produits achetés.

C'est ce que nous chercherons à vérifier à travers notre modèle.

L'amélioration des méthodes de fabrication va également permettre aux fournisseurs d'augmenter la qualité des produits réalisés et de produire plus efficacement, notamment dans des délais plus courts. Or, comme l'ont montré Shin et al. (2000), la performance des fournisseurs en termes de qualité et de délais d'approvisionnement peut permettre à l'entreprise cliente de réduire ses coûts.

Enfin, nous nous sommes penchés sur la question de l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs. En effet, comme le soulignent Cardebat et al (2012), la santé et la sécurité au travail « *sont des vecteurs importants d'accroissement des gains de productivité* »¹⁵². Grâce à de meilleures conditions de travail, les employés sont en mesure de mieux travailler, se sentent davantage en sécurité et sont plus motivés.

- La relation performance des fournisseurs/évolution de leurs coûts

¹⁵⁰ Comme cela a été mis en évidence par les responsables des achats interrogés, ce critère est très important et plus particulièrement dans certaines familles de produits comme la décoration par exemple.

¹⁵¹ Pour recueillir l'opinion des fournisseurs sur les changements apportés par la démarche RSE, nous avons utilisé des questions fermées avec échelle d'attitude (échelle de Likert en 5 points allant de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord»).

¹⁵² Cardebat J.M., Régibeau P., Sirven N., (2012), *La RSE de productivité, fondatrice de l'approche des grandes entreprises*, in *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Sous la direction de Pierre Bardelli et José Allouche, Armand Collin/ Recherches, 2012, page 62.

Dans son étude, Carter (2005) s'intéresse à l'impact des politiques d'achats durables (via l'apprentissage organisationnel et la performance des fournisseurs) sur la performance en termes de coûts de l'entreprise cliente. Il prend en considération quatre types de coûts : les coûts de production, les coûts des fournitures achetées, les coûts du travail et les coûts totaux. Nous avons cherché également à obtenir le même type d'information pour les DO, mais cela s'est avéré impossible en raison de la confidentialité de ces données. Par contre, nous avons pu obtenir des renseignements sur l'évolution des prix des produits vendus par les enseignes (Chapitre 2).

Dans l'étude quantitative, nous nous sommes donc intéressés à l'impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs ; deux questions ont été posées sur ce thème aux fournisseurs¹⁵³. Ces résultats vont pouvoir être croisés avec les renseignements obtenus lors de l'étude qualitative, les donneurs d'ordre ayant été questionnés sur l'évolution des coûts de leurs fournisseurs suite à la mise en place de la démarche RSE.

2.3.3 Les hypothèses du modèle

Après avoir exposé notre modèle, nous allons à présent émettre un certain nombre d'hypothèses qui seront confrontées à la réalité du terrain grâce à l'enquête par questionnaire réalisée auprès des fournisseurs.

Ces hypothèses doivent nous permettre de répondre à notre problématique, à savoir la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE, et de nous éclairer sur les points suivants (déjà mentionnés dans notre chapitre préliminaire) :

- Quels sont les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables ?
- Une entreprise met-elle en œuvre la même stratégie en matière de RSE avec tous ses fournisseurs ?
- Le niveau de RSE dans les achats exerce-t-il une influence sur la performance du fournisseur et au final sur les coûts du donneur d'ordre ?
- Qui supporte la charge de la politique de RSE ? le fournisseur ? le donneur d'ordre ? les deux ?

Hypothèse 1 : La culture organisationnelle constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.

Plus une entreprise a une culture organisationnelle « orientée vers les autres », au sens de Carter (2005), plus elle sera engagée dans des politiques d'achats durables.

Hypothèse 2 : La pression des parties prenantes est un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.

¹⁵³ Les questions étaient les suivantes : « La démarche RSE a-t-elle eu un impact sur vos coûts ? » (3 modalités : « oui », « non » ou « non réponse ») . « Si oui, vos coûts ont-ils augmenté ? diminué ? »

Plus une entreprise est soumise à la pression des parties prenantes, plus elle se verra contrainte d'accroître son engagement en matière de responsabilité sociale dans sa chaîne d'approvisionnement.

Hypothèse 3 : La recherche d'avantages (amélioration des performances économiques, réduction des risques) constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.

Les entreprises vont d'autant plus s'engager dans des politiques d'achats responsables que les motivations pour la recherche d'avantages sont fortes

Hypothèse 4 : Le type de relation de sous-traitance a un impact sur le niveau de RSE dans les achats (simple respect des obligations juridiques applicables / aller au-delà à travers les audits réalisés, la formation et l'aide apportées aux fournisseurs).

Une même entreprise peut mettre en œuvre des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs.

Hypothèse 5 : Plus les entreprises sont engagées en matière de RSE dans les achats et plus elles vont former, aider et auditer leurs fournisseurs.

Hypothèse 6 : L'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats exerce une influence (via l'apprentissage organisationnel) sur la performance du fournisseur.

L'aide technique, la formation apportée aux fournisseurs et les audits réalisés vont permettre à ces derniers d'améliorer la qualité de leurs produits, les méthodes de fabrication, les matériaux utilisés, les conditions de travail de leurs employés et de développer de nouveaux produits.

Hypothèse 7 : L'intégration des performances environnementales et sociales exigées par le donneur d'ordre entraîne pour certains fournisseurs une augmentation de leurs coûts.

En conclusion :

L'objectif de ce troisième chapitre était de réfléchir à un modèle permettant de décrire les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur.

En prenant principalement appui sur un certain nombre d'apports théoriques et sur les résultats de notre étude qualitative, nous avons été amenés à proposer un modèle ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses.

Ce modèle sera testé grâce à une étude quantitative réalisée auprès d'un certain nombre de fournisseurs des trois enseignes. Les résultats de cette enquête et le test du modèle seront présentés dans un quatrième chapitre.

Chapitre 4 : Validation du modèle proposé, conclusions et préconisations

L'étude qualitative réalisée auprès des trois DO nous a permis notamment d'appréhender les pratiques existant en matière de RSE, de saisir les principaux facteurs conduisant ces enseignes à intégrer dans leur chaîne d'approvisionnement des critères RSE ou encore de comprendre les relations de sous-traitance.

A partir de cette étude et des analyses théoriques développées (Chapitres 1, 2 et 3), nous avons proposé un modèle explicatif des politiques d'achats durables et du lien RSE/performance des fournisseurs (Chapitre 3).

Afin de valider ce modèle, nous avons choisi de réaliser une enquête par questionnaire auprès des fournisseurs des enseignes concernées (Chapitre 4).

Dans un premier temps, seront présentés les objectifs de cette étude (§1), puis dans un deuxième temps le questionnaire ainsi que la méthodologie suivie pour cette enquête (§2). Dans un troisième temps les résultats de l'étude quantitative seront exposés (§ 3).

Pour finir, nous passerons en revue les réponses apportées par l'étude qualitative et quantitative à notre problématique et apporterons quelques préconisations (§4).

1. Les objectifs de l'enquête par questionnaire

Cette enquête poursuit trois objectifs principaux : un objectif descriptif, un objectif explicatif et un objectif confirmatoire.

L'enquête par questionnaire réalisée auprès des fournisseurs des trois enseignes étudiées a tout d'abord pour objectif de décrire les pratiques des donneurs d'ordre en matière de RSE dans les achats et d'appréhender les relations de sous-traitance en nous plaçant ici du point de vue des fournisseurs.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les études empiriques mentionnées dans le chapitre 3 se sont appuyées sur des enquêtes réalisées auprès de responsables des achats et le regard des fournisseurs semble manquer. Croiser les résultats de l'étude qualitative auprès des donneurs d'ordre avec ceux de l'enquête par questionnaire réalisée auprès d'un échantillon de fournisseurs nous apparaît vraiment primordial.

L'enquête par questionnaire poursuit également un objectif explicatif grâce au recueil par des questions ouvertes de l'opinion des fournisseurs. Dans la dernière question, par exemple, nous avons cherché à savoir à qui la démarche RSE est profitable et pourquoi. Les avis des répondants sont sur ce point très enrichissants.

Enfin, le questionnaire sert à valider le modèle et les hypothèses proposés et va nous permettre d'apporter des éléments de réponse à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

2. La présentation du questionnaire et de la méthodologie suivie pour l'enquête

Nous présenterons dans ce paragraphe la structure du questionnaire, les différents types de questions posées, le choix des répondants et l'administration du questionnaire.

2.1 La structure du questionnaire

Le questionnaire ¹⁵⁴comportait trente questions réparties en quatre parties. Il ne comprenait pas d'introduction car il était accompagné d'une lettre en anglais et en français ¹⁵⁵précisant l'objet de l'étude et rassurant les répondants sur deux points : l'appui des enseignants à ce travail de recherche et la confidentialité des données communiquées.

Pour bâtir ce questionnaire, nous avons respecté la règle de progressivité des questions exposée dans l'ouvrage de Evrard et *al* (1998) consistant à positionner les questions délicates à la fin du questionnaire. Il s'agissait notamment de recueillir l'avis des répondants sur les changements apportés par la démarche RSE des DO ou sur la rentabilité de la démarche.

La première partie, très brève (*questions 1 et 2*), nous a permis de connaître l'origine géographique des fournisseurs ainsi que le type de production dans lequel ils sont spécialisés. La deuxième partie concerne la relation de sous-traitance. La troisième et la quatrième partie portent sur la démarche RSE du DO et sur les changements apportés par cette démarche du point de vue fournisseur.

Nous présentons ci-dessous plus en détail les trois parties essentielles composant le questionnaire fournisseur.

2.1.1 La relation de sous-traitance

Afin de mieux appréhender la relation DO/sous-traitant et de croiser les informations obtenues à travers ce questionnaire avec celles issues de notre étude qualitative (principe de triangulation des données), nous avons interrogé les fournisseurs sur les points suivants :

- Le ou les type(s) de production réalisé(s) pour le DO (*question 3*)
- La durée de la relation (*question 4*)
- Le poids du DO en termes de chiffre d'affaires pour le fournisseur, un des éléments permettant d'évaluer la dépendance du fournisseur (*question 5*)
- Les critères de sélection du fournisseur (*question 9*) et le type de contrat liant le DO et le fournisseur (*question 6*)

¹⁵⁴ Voir Annexe 6

¹⁵⁵ Voir Annexe 5

- La perception de la position du fournisseur vis-à-vis du DO (*question 8*)
- La mise en concurrence (*questions 7, 10 et 11*) et le contrôle (*questions 12 et 13*)
- La coopération et la confiance dans la relation de sous-traitance (*questions 14 à 17*)

2.1.2 La démarche RSE du donneur d'ordre

Nous avons cherché dans cette troisième partie du questionnaire à dresser un état des lieux des pratiques d'achats responsables des DO, à recueillir l'avis des fournisseurs sur l'engagement et sur les motivations qui sous-tendent ces initiatives.

Les points suivants ont donc été abordés :

- les pratiques d'achats responsables des DO : l'information sur la démarche RSE (*question 18*) et la formation à cette démarche (*question 19*), l'aide technique apportée par les DO pour la mise en œuvre des objectifs RSE (*question 20*) et la fréquence des audits (*question 22*).

Comme nous avons pu le mettre en évidence lors de l'étude qualitative, les audits jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des fournisseurs car ils permettent à ces derniers, grâce aux actions correctives qui sont mises en place, de progresser.

Nous avons également cherché à savoir si les sous-traitants diffusent ces pratiques d'achats responsables auprès de leurs propres fournisseurs (*question 21*).

- la qualification de l'engagement des DO en matière de RSE par leurs fournisseurs et la comparaison de cet engagement à celui des concurrents (*questions 23 et 24*).

- les motivations qui poussent les entreprises à intégrer des critères RSE dans leurs relations avec leurs fournisseurs : la réduction des risques, l'amélioration des performances, la pression des parties prenantes, les valeurs, la culture des entreprises clientes (*question 25*).

2.1.3 Les changements apportés par les démarches RSE des donneurs d'ordre

- Nous souhaitons tout d'abord savoir si les démarches RSE de ces derniers ont permis à leurs fournisseurs d'améliorer leur performance ¹⁵⁶ c'est-à-dire la qualité de leurs produits, leurs méthodes de fabrication, les matériaux utilisés et les conditions de travail et de développer de nouveaux produits (*question 26*).

¹⁵⁶ Nous rappelons ici que la performance est examinée sur le plan technique, économique et social.

- Nous voulions d'autre part connaître les conséquences de ces démarches sur les coûts des fournisseurs (*question 28*) mais aussi sur ceux des DO, à travers l'augmentation ou non des contrôles (*question 29*)

- Enfin, nous avons cherché à recueillir l'opinion des fournisseurs sur la rentabilité des démarches RSE (*question 30*).

Dans cette partie, nous avons également posé une question sur l'évolution des marges bénéficiaires des fournisseurs. Le positionnement de cette question ne doit cependant pas laisser supposer que l'évolution des marges ne dépend que de cette seule variable. D'autres éléments conjoncturels et structurels entrent en ligne de compte.

2.2 Les différents types de questions posées

Comme nous l'avons déjà souligné, les entretiens réalisés auprès des managers des trois enseignes nous ont permis de construire la liste des modalités utilisées dans ce questionnaire et d'utiliser des termes appropriés. De plus, avant sa diffusion auprès des fournisseurs, le questionnaire a été soumis aux trois enseignes pour vérifier sa compréhension.

Nous avons utilisé une majorité de questions fermées afin de faciliter les réponses des fournisseurs ainsi que le traitement statistique des données.

Deux questions ouvertes ont également été insérées pour recueillir librement l'opinion des fournisseurs sur deux thèmes sensibles : la confiance dans la relation de sous-traitance et la rentabilité de la démarche RSE. Ce type de questions permet d'enrichir les données collectées ou de faciliter leur interprétation comme le soulignent Gavard-Perret et *al* (2008).

Enfin, lorsque cela nous semblait nécessaire, nous avons ajouté une modalité « autre » afin de ne pas exclure des réponses qui n'auraient pas été prévues au démarrage et de permettre aux répondants de s'exprimer.

2.2.1 Les questions fermées

Nous avons utilisé plusieurs types de questions fermées : fermées dichotomiques, fermées uniques, fermées multiples, fermées ordonnées et fermées avec échelle d'attitude.

Des exemples sont donnés en Annexe 13.

2.2.2 Les questions ouvertes

L'objectif des questions ouvertes est d'obtenir des réponses spontanées et riches d'informations.

Nous avons donc inséré des questions ouvertes portant sur deux thèmes au cœur de notre réflexion : la confiance dans les relations de sous-traitance et la question de la rentabilité de la démarche RSE. Ces questions ouvertes sont présentées en Annexe 13.

2.3 Le choix des répondants

L'étude quantitative concerne l'ensemble des fournisseurs des trois enseignes (meubles et décoration).

Nous avons cependant procédé de manière différente en fonction des contraintes qui nous ont été imposées par les enseignes :

L'enseigne E1 :

- La population concernée

La population étudiée ou population-mère est l'ensemble des fournisseurs de E1, soit 691 fournisseurs actifs (meubles + déco) au 31/10/09. Le recensement a été effectué par la directrice Stratégie Achats auprès des différents bureaux d'achat.

Géographiquement les fournisseurs se répartissent de la manière suivante : 58 % des fournisseurs sont européens, 38 % sont asiatiques (ASEAN) et 4% sont originaires du Brésil ou des pays de l'Est.

Il convient de préciser que ce fichier global n'existait pas avant notre demande et qu'il a été constitué pour les besoins de l'enquête par sondage en enlevant les produits bruns¹⁵⁷ et les produits blancs. Ce fichier est classé alphabétiquement.

Le directeur de la centrale d'achats internationale de E1 nous a dans un premier temps refusé l'accès au fichier des fournisseurs de l'enseigne en argumentant que cet accès nous permettrait de connaître la structure des fournisseurs. Or, cette information est stratégique pour l'enseigne. A la suite d'un deuxième entretien, nous avons obtenu l'autorisation de réaliser l'enquête, mais le nombre de fournisseurs à interroger a été limité à 50 dans le but de ne pas dévoiler la structure des fournisseurs de E1. Nous avons donc dû prélever ces fournisseurs dans la population mère.

Le taux de sondage est donc de n/N avec n la taille de l'échantillon et N la taille de la population totale soit 50/691 ou 7,23 %.

- La méthode d'échantillonnage

Puisque l'on disposait de la base de sondage, il a été possible de prélever au hasard parmi celle-ci des individus ou répondants et de constituer ainsi l'échantillon souhaité (méthode de sondage probabiliste). Les étapes nécessaires à la constitution de l'échantillon sont décrites en Annexe 14.

A partir de ce tirage au sort, l'enseigne nous a fourni les adresses e-mail de chaque entreprise, nous laissant le soin de les contacter.

¹⁵⁷ Les produits bruns regroupent les produits comme les téléviseurs, lecteurs DVD....Dans les produits blancs on trouve les réfrigérateurs, machines à laver le linge ou la vaisselle.....

Les enseignes E2 et E3 :

Ces deux enseignes ont accepté de nous laisser interroger tous leurs fournisseurs soit :

- 15 fournisseurs gérés par l'enseigne E2 à l'étranger (la gestion de la majorité des fournisseurs étant du ressort du franchiseur français). Ces 15 fournisseurs sont des fournisseurs nationaux (fournisseurs européens hors UE)
- 95 fournisseurs réguliers pour l'enseigne E3. Comme nous l'avons déjà mentionné, la très grande majorité des fournisseurs de l'enseigne (> 95%) est asiatique ; il y a très peu de fournisseurs européens.

2.4 L'administration du questionnaire

Seront présentés ici le mode d'administration du questionnaire et le déroulement de l'enquête.

2.4.1 Le mode d'administration

Ici encore, nous avons dû accepter certaines contraintes quant à la diffusion du questionnaire. En effet, l'enseigne E3 a souhaité faire transiter les questionnaires de manière anonyme par la directrice du DD pour des questions de confidentialité du sourcing.

Pour les enseignes E1 et E2, nous avons pu obtenir les adresses mail des fournisseurs ce qui nous a permis de leur adresser directement les questionnaires. Le répondant chez le fournisseur était soit le PDG, soit le directeur commercial ou le directeur export.

Nous avons choisi d'utiliser Internet et le logiciel Sphinxonline pour l'administration du questionnaire¹⁵⁸. Sphinxonline permet à la fois l'auto-administration du questionnaire, le traitement des réponses et la relance automatique des entreprises n'ayant pas répondu.

Un mail d'accompagnement précédait l'enquête (Annexe 5). Dans ce mail, il nous est apparu indispensable de rappeler que ce projet de recherche avait reçu l'appui du DO et surtout que les réponses étaient confidentielles. Il était également précisé que seuls les résultats synthétiques relatifs à l'ensemble des fournisseurs seraient transmis au donneur d'ordre. Le but était de mettre le répondant en confiance, de le rassurer.

L'enseigne E1 ayant souhaité que le mail et le questionnaire soient envoyés en anglais mais aussi en français pour afficher la langue de son pays d'origine, nous avons décidé de faire de même pour les deux autres enseignes.

¹⁵⁸ Le questionnaire Shinx est présenté en Annexe 7.

2.4.2 Le déroulement de l'enquête

	Enseigne E1	Enseigne E2	Enseigne E3
Durée de l'enquête	Du 6 janvier 2010 au 2 mars 2010	Du 25 février 2010 au 12 avril 2010	Fin août 2010 au 20 septembre 2010
Les relances réalisées	Une relance effectuée par mail	Une relance effectuée par mail + une relance par téléphone	Retour des questionnaires par l'enseigne
Nombre de questionnaires retournés	22 réponses	7 réponses	26 réponses
Taux de réponse	44%	46,7 %	27,4 %

Dans le cas des enseignes E1 et E2, le mode d'administration du questionnaire nous a permis de demander aux répondants de préciser ou d'expliquer une réponse en cas de besoin. Cela n'a pas été possible dans le cas de l'enseigne E3.

Au cours des échanges par mails avec les fournisseurs, certains nous ont fait part de leur intérêt pour cette enquête et ses résultats. Les DO se sont engagés à communiquer à leurs fournisseurs une synthèse des résultats et nous ont donc demandé de traiter les réponses de leurs propres fournisseurs.

Comme nous le verrons plus loin, à l'issue de cette enquête, nous avons éclairci certains points avec les donneurs d'ordre, cette confrontation point de vue des fournisseurs / point de vue des donneurs d'ordre nous paraissant vraiment indispensable et riche de renseignements.

Nous allons présenter dans le paragraphe qui suit les résultats de l'étude quantitative.

3. Les résultats de l'étude quantitative

L'administration des questionnaires nous a permis de collecter les informations que nous recherchions. Après cette phase, nous avons procédé au dépouillement des questionnaires et au traitement des données enregistrées, toujours à partir du logiciel Sphinx.

Nous allons tout d'abord procéder à une analyse descriptive des résultats de l'enquête (3.1) puis à une analyse bivariée ayant pour objectif de tester le modèle proposé (3.2). Enfin, nous exposerons les apports de l'étude quantitative et traiterons le problème de sa validité (3.3).

3.1 L'analyse descriptive des résultats

Comme son nom l'indique, l'objectif de cette analyse est de décrire les relations de sous-traitance, de dresser un état des lieux des démarches RSE des donneurs d'ordre et des changements apportés par ces démarches chez leurs fournisseurs.

Nous rapprocherons les résultats obtenus de cette étude globale de ceux de l'étude qualitative réalisée auprès des managers des trois enseignes (Chapitre 2). Si des différences existent entre les enseignes, elles seront également mises en avant.

Dans ce paragraphe, nous allons successivement aborder les points suivants :

- le profil des fournisseurs
- les relations donneurs d'ordre / sous-traitants
- les démarches RSE
- les changements apportés par ces démarches

Les tableaux correspondant aux graphiques figurent en Annexe 15.

3.1.1 Le profil des fournisseurs

Nous nous intéresserons ici à la taille des fournisseurs, à leur localisation géographique, au(x) type(s) de production réalisé(s) pour les DO ainsi qu'à l'évolution de leurs marges bénéficiaires dans les trois dernières années (les fournisseurs ayant été interrogés en 2010).

- La taille des fournisseurs

Elle a été précisée avec les DO et par conséquent nous n'avons pas jugé nécessaire d'incorporer cette question dans notre enquête.

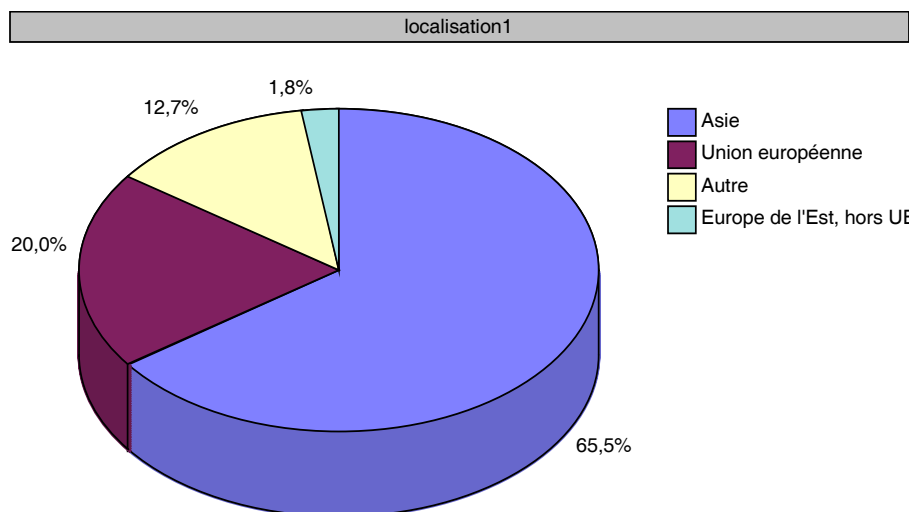
Chez les trois enseignes, la grande majorité des fournisseurs sont des PME. Le nombre maximum de salariés est toutefois variable selon les enseignes. Notre échantillon ne comporte aucune multinationale.

Le nombre maximum de salariés dans ces PME est de 250 chez les fournisseurs de E1¹⁵⁹, 200 chez ceux de E2 et enfin 150 pour ceux de E3.

¹⁵⁹ Les effectifs peuvent être un peu plus conséquents et surtout plus variables en Asie.

- La localisation géographique des fournisseurs

Question 1 : Dans quelle zone géographique est située votre entreprise ?



Sur 55 fournisseurs ayant répondu au questionnaire, la grande majorité est originaire d'Asie (65,5%).

Il faut préciser ici que tous les fournisseurs de l'enseigne E3 ayant répondu au questionnaire sont asiatiques alors que les fournisseurs répondants de E1 se répartissent presque à parts égales entre l'Asie et l'Europe. En ce qui concerne E2, tous les fournisseurs répondants sont européens (mais hors UE et Europe de l'Est).

- Le(s) type(s) de production réalisé(s) pour les donneurs d'ordre

Question 3 : Dans quel(s) type(s) de production êtes-vous fournisseur de X¹⁶⁰ ? (plusieurs réponses possibles)

¹⁶⁰ X représente les DO c'est-à-dire les enseignes.

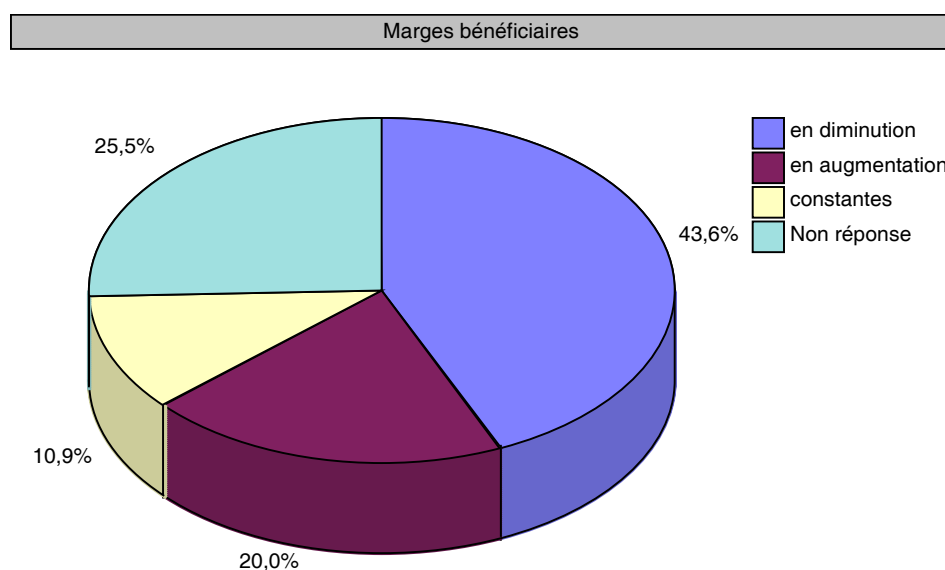
Valeurs	Nb. cit.
meubles meublants	24,3% (18)
autre	17,6% (13)
petit mobilier	13,5% (10)
literie	10,8% (8)
textiles pour la maison	10,8% (8)
mobilier de jardin	8,1% (6)
sièges	6,8% (5)
luminaires	5,4% (4)
meubles de cuisine	2,7% (2)
TOTAL	100% (74)

Remarque : dans la catégorie « autre », on trouve des produits de décoration comme les miroirs, l'art mural, les photos sur toile, les chandeliers ou encore des ustensiles de cuisine.

Nous pouvons constater à partir du tableau ci-dessus que 90,6% des réponses concernent la fabrication de meubles (meubles meublants, petit mobilier, mobilier de jardin, sièges, literie et meubles de cuisine). C'est la production qui est majoritairement réalisée pour chaque enseigne.

- L'évolution des marges bénéficiaires des fournisseurs

Question 27 : Par rapport à il y a 3 ans, vos marges bénéficiaires sont-elles aujourd'hui ?



Au cours des entretiens avec les managers des trois enseignes, nous avons évoqué la question de l'évolution des marges de leurs fournisseurs (Chapitre 2, § 2.4.2.2). Certains d'entre eux ont souligné la situation très difficile dans laquelle se trouvent beaucoup de fournisseurs (notamment de meubles) en raison de la crise économique.

Nous avons donc voulu recueillir ici l'avis des fournisseurs et rapprocher cette question de celle des coûts de la RSE (Question 28 du questionnaire). Il ne nous a évidemment pas été possible d'isoler l'impact de la RSE sur les marges des fournisseurs, l'évolution de ces dernières répondant à d'autres éléments conjoncturels et structurels comme l'a souligné l'un des managers interrogés.

Pour une majorité de fournisseurs répondants, soit 58,5 %, leurs marges bénéficiaires ont diminué dans les trois dernières années. On peut cependant noter que pour 26,8 % des fournisseurs, elles ont augmenté ou sont restées inchangées (14,6% des fournisseurs répondants).

La situation des fournisseurs varie cependant d'un DO à l'autre :

- Si le pourcentage de fournisseurs répondants, faisant état de marges bénéficiaires en diminution, est respectivement de 53% et 59% pour les enseignes E1 et E3, il atteint presque 67% au niveau de l'enseigne E2.
- Les fournisseurs restants mentionnent des marges en augmentation (pour la majorité d'entre eux) ou constantes dans le cas des enseignes E1 et E3. Par contre pour l'enseigne E2, les fournisseurs restants évoquent tous des marges constantes.

Le tableau suivant récapitule les différences entre les enseignes.

Dans la colonne « Comparatif » de ce tableau, nous comparons le pourcentage obtenu dans l'échantillon de chaque enseigne à celui obtenu dans l'échantillon global, les trois enseignes confondues. Dans la colonne « Rang », nous classons les modalités de réponse indiquées par ordre d'importance pour chaque enseigne¹⁶¹.

¹⁶¹ Par exemple, pour l'enseigne E1 une majorité de fournisseurs mentionnent des marges en diminution (rang1) mais ce pourcentage est plus faible que dans l'échantillon global (comparatif : <).

Evolution des marges	Enseigne E1		Enseigne E2		Enseigne E3	
	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif
Marges en diminution	1	<	1	>>	1	≈
Marges en augmentation	2	≈	-		2	>
Marges constantes	3	>	2	>>	3	<

Légende :

> supérieur au pourcentage obtenu dans l'échantillon global ; >> nettement supérieur

< inférieur au pourcentage obtenu dans l'échantillon global ; << nettement inférieur

≈ à peu près identique au pourcentage obtenu dans l'échantillon global

- non concerné

Classement par ordre d'importance ou rang

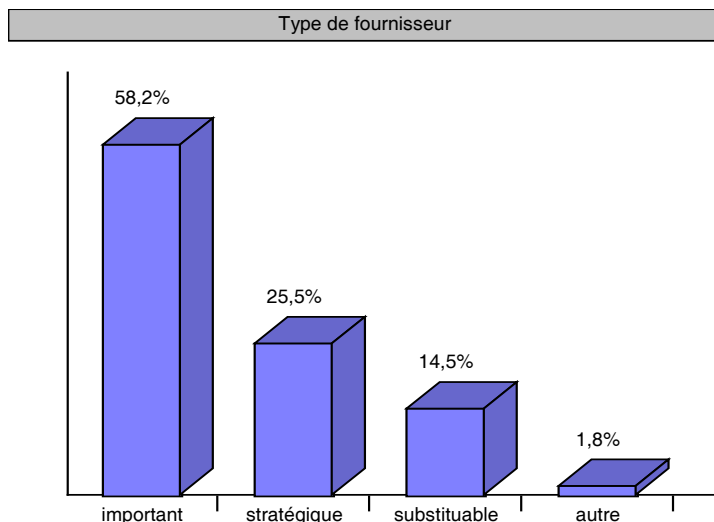
3.1.2 Les relations donneurs d'ordre/sous-traitants

Nous avons tout d'abord pu relever au cours de cette enquête que dans l'ensemble les relations DO/sous-traitants sont basées sur une classification des fournisseurs, une faible dépendance de ces derniers ainsi que sur la recherche de pérennité, la coopération et la confiance. Nous avons également constaté que ces relations reposaient sur une certaine mise en concurrence des fournisseurs et sur le contrôle.

3.1.2.1 Des relations qui reposent sur une classification des fournisseurs, une faible dépendance de ces derniers, la recherche de pérennité ainsi que sur la coopération et la confiance

- Des relations qui reposent sur une classification des fournisseurs

Question 8 : Par rapport à X, vous vous qualifieriez de fournisseur ?



Les fournisseurs composant l'échantillon se structurent essentiellement en deux catégories ¹⁶² : les fournisseurs importants (52,8%) et les fournisseurs stratégiques (25,5%).

Il faut préciser ici qu'il s'agit de la perception par l'entreprise interrogée de la catégorie de fournisseurs à laquelle elle appartient aux yeux du DO et non de la classification fournisseurs du DO.

En effet, en interrogeant de nouveau les DO après l'enquête fournisseurs, nous nous sommes rendus compte que du point de vue de E1 par exemple, le pourcentage de fournisseurs stratégiques était à diviser par 2. Il en va de même pour E3 : de notre entretien avec la responsable achats de E3, il ressort que seuls 10% des fournisseurs sont considérés comme stratégiques alors que dans l'échantillon des fournisseurs de l'enseigne ce pourcentage atteint 23%.

Certains fournisseurs se considèrent donc comme stratégiques alors qu'ils ne le sont pas du tout du point de vue du DO.

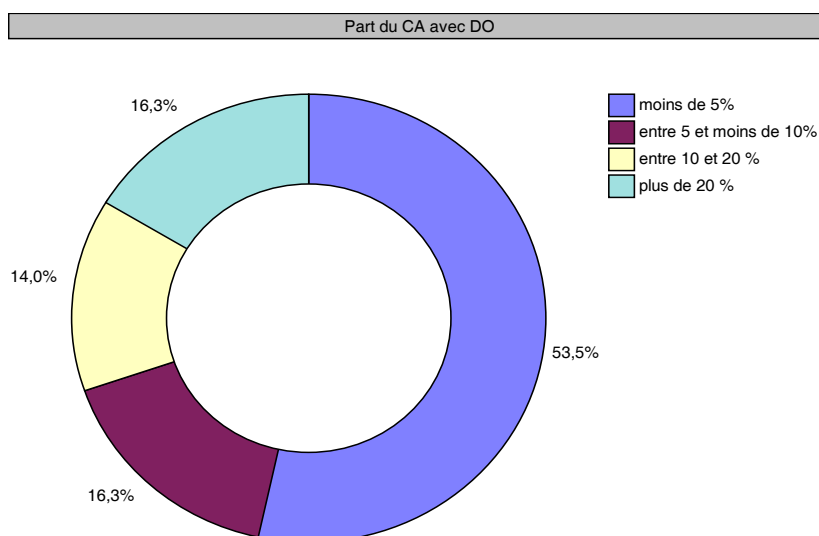
De plus, d'après l'enquête fournisseurs, seuls 2 fournisseurs sur les 14 peuvent vraiment être qualifiés de « stratégiques », c'est-à-dire être classés dans le quatrième type de relation de sous-traitance que nous avons fait ressortir dans notre 2^{ème} partie (chapitre 3, § 2.3.2) car ils ne sont jamais mis en concurrence par leur DO. Les autres fournisseurs stratégiques sont plutôt dans une relation d'interdépendance avec leur DO et se rattacherait au troisième type de relation de sous-traitance.

Il existe très peu de différence au niveau du poids des fournisseurs stratégiques si l'on compare les trois enseignes. Par contre, E2 se distingue par l'absence de fournisseurs substituables et donc par un pourcentage de fournisseurs importants (71,4%) beaucoup plus élevé que les deux autres enseignes.

¹⁶² Nous rappelons que nous avons fait ressortir, dans notre deuxième partie, plusieurs types de relations de sous-traitance reprises dans le questionnaire fournisseurs.

- Des relations qui reposent dans l'ensemble sur une faible dépendance des fournisseurs en termes de chiffres d'affaires

Question 5 : Quelle a été la part de votre chiffre d'affaires réalisée avec X en 2008 ?



Pris dans leur ensemble, les fournisseurs sont peu dépendants des DO en termes de chiffre d'affaires puisque 69,8 % des fournisseurs répondants ont réalisé moins de 10% de leur chiffre d'affaires ¹⁶³avec l'une des enseignes citées.

Le pourcentage de fournisseurs réalisant moins de 10% de leur chiffre d'affaires avec le DO est toutefois nettement plus élevé en ce qui concerne l'enseigne E2 que pour les deux autres enseignes. A l'opposé, c'est pour E3 que l'on note le plus fort pourcentage de fournisseurs réalisant plus de 20% de leur chiffre d'affaires avec l'enseigne (26,3%) ; certains fournisseurs travaillant même exclusivement pour l'enseigne comme nous l'avons déjà mentionné (Chapitre 2, § 2.3.1.1).

L'enquête par sondage réalisée auprès des fournisseurs confirme donc les propos des managers des trois enseignes : E1 et E2 sont très attentives aux risques de dépendance. Quant à E3, si un peu plus de 63% de ses fournisseurs réalisent moins de 10% de leur chiffre d'affaires avec l'enseigne, c'est également le seul DO sur les trois à avoir des fournisseurs exclusifs.

¹⁶³ Prise en compte des tranches « moins de 5% » et « entre 5 et moins de 10% ».

Tableau récapitulatif des différences entre enseignes :

Part du CA avec les donneurs d'ordre	Enseigne E1		Enseigne E2		Enseigne E3	
	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif
Moins de 10%	1	>	1	>>	1	<
Entre 10 et 20 %	2	>	2	>	3	<
Plus de 20%	3	<	-		2	>>

- Des relations qui reposent sur la recherche de pérennité et qui se traduisent par des contrats de partenariat pour plus de 30% des fournisseurs

Question 4 : Depuis combien de temps travaillez-vous avec X ?

Durée de la relation	Nb. cit.	Fréq.
moins de 1 an	5	9,1%
entre 1-2 ans	12	21,8%
entre 3-5 ans	14	25,5%
entre 6-10 ans	12	21,8%
11 ans et plus	12	21,8%
TOTAL OBS.	55	100%

Les DO cherchent à inscrire les relations avec leurs fournisseurs dans la durée. Nous pouvons en effet constater, à partir du tableau ci-dessus, que presque 44% des fournisseurs¹⁶⁴ travaillent avec les DO depuis au moins 6 ans.

Ce pourcentage de 44% tient compte du fait que les relations de E3 avec ses fournisseurs sont moins anciennes, l'enseigne étant beaucoup plus récente que les deux autres¹⁶⁵.

Aucun fournisseur n'est partenaire de longue date de E3, c'est-à-dire ne travaille pour l'enseigne depuis 11 ans et plus. Comme nous l'avons mis en avant dans notre étude qualitative (Chapitre 2, § 2.3.1.4), E 3 cherche à pérenniser ses relations avec ses fournisseurs mais dans le même temps à s'entourer de nouveaux sous-traitants afin de poursuivre son développement.

¹⁶⁴ Prise en compte des tranches « entre 6-10 ans » et « 11ans et plus ».

¹⁶⁵ 40 ans et 30 ans d'existence respectivement pour E1 et E2 contre 15 ans pour E3.

A l'opposé, pour l'enseigne E2, tous les fournisseurs ayant répondu à l'enquête travaillent depuis au moins 6 ans avec le DO. La moitié des fournisseurs de E1 sont concernés par des relations de 6 ans et plus avec l'enseigne.

Tableau récapitulatif des différences entre enseignes :

Durée de la relation avec Les donneurs d'ordre	Enseigne E1		Enseigne E2		Enseigne E3	
	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif
0-2 ans	2	≈	-		1	>
3- 5 ans	3	<	-		1	>
6 ans et plus	1	>	1	>>	2	<<

NB : Pour l'enseigne E3, on retrouve autant de fournisseurs qui travaillent depuis moins de 2 ans avec le DO que de fournisseurs concernés par une relation de 3-5 ans (1^{er} rang, ex aequo).

Question 6 : Quel est le type de contrat qui vous lie à X ?

Type de contrat	Nb. cit.	Fréq.
contrat à la commande	23	41,8%
contrat de partenariat (long terme)	17	30,9%
contrat annuel	13	23,6%
contrat de moyen terme	1	1,8%
autre	1	1,8%
TOTAL OBS.	55	100%

Nous nous sommes ensuite intéressés aux types de contrats liant les sous-traitants aux DO¹⁶⁶, certains contrats permettant d'introduire la durée dans la relation de sous-traitance.

Comme l'a souligné l'un des responsables achats, il s'agit ici de la qualification des relations commerciales par les fournisseurs. Cela peut donc conduire à des divergences entre les réponses des fournisseurs et les propos des managers (par exemple : impression pour un fournisseur qui ne réalise que deux produits pour une enseigne de travailler à la commande en cas d'abandon d'un produit par le DO).

¹⁶⁶ Nous avons dégagé ces différents types de contrats mentionnés dans le questionnaire à partir de nos apports théoriques et des entretiens (Chapitre 2, § 2.3.1.3).

Ce tableau nous permet de constater que pratiquement 42% des fournisseurs affirment travailler à la commande pour les DO. Les contrats de partenariat arrivent en deuxième position avec presque 31% de fournisseurs concernés suivis par les contrats annuels (23,6%).

On constate toutefois des différences importantes entre les enseignes : le travail à la commande est dominant chez les fournisseurs de E2 et de E3 alors qu'il arrive à la deuxième place chez E1, les fournisseurs de cette enseigne évoquant un pourcentage aussi important de contrats de partenariat et de contrats annuels. Les contrats de partenariat sont cités en deuxième par les fournisseurs de E3 alors qu'ils sont inexistantes chez E2.

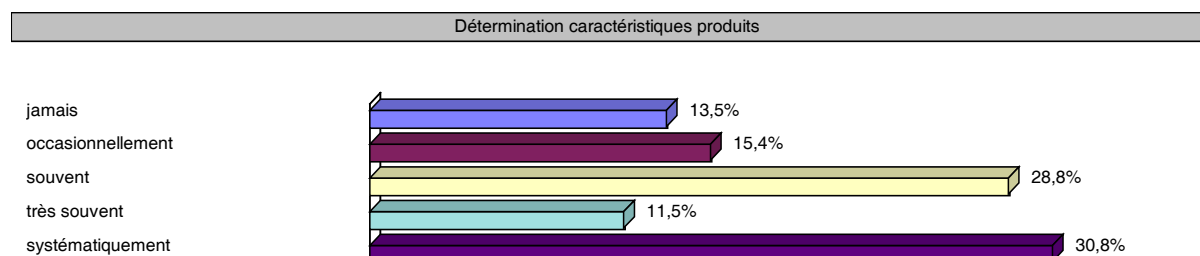
Ces derniers résultats sont surprenants dans le cas de E2 du fait de l'ancienneté des relations fournisseurs. Ils sont également en contradiction avec les discours des managers qui affirment qu'aucun fournisseur ne travaille qu'à la commande.

Tableau récapitulatif des différences entre enseignes :

Principaux types de contrats	Enseigne E1		Enseigne E2		Enseigne E3	
	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif
Contrats à la commande	2	<<	1	>>	1	>>
Contrats de partenariat	1	>>	-		2	≈
Contrats annuels	1	>>	2	<<	3	<<

- Des relations basées sur la coopération et la confiance

Question 14 : Participez-vous à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec X ?



Dans leur majorité, les fournisseurs coopèrent avec les DO pour la réalisation des produits. En effet, 71,1% des fournisseurs affirment participer « systématiquement », « très souvent » ou « souvent » à la détermination des caractéristiques physiques ou techniques des produits avec les DO.

Cette coopération entre donneurs d'ordre et sous-traitants permet des apprentissages comme nous l'avons vu dans notre chapitre 2 (§ 2.3.1.5)

Nous avons également pu relever que le pourcentage de fournisseurs coopérant avec les DO pour la réalisation du produit final chez les enseignes E1 et E2 est de plus de 10 points supérieur à celui obtenu dans l'échantillon global. Pour E3 au contraire, il est inférieur. Cela peut s'expliquer par le fait que cette dernière enseigne est la seule sur les trois à posséder une équipe de stylistes.

Question 15 : Comment qualifieriez-vous le degré de confiance dans vos relations avec X ?

Degré de confiance	Nb. cit.	Fréq.
moyen	8	14,5%
fort	28	50,9%
très fort	19	34,5%
TOTAL OBS.	55	100%

Remarque : Aucun fournisseur n'a répondu que le degré de confiance était faible ou très faible.

Pour 85,5% des fournisseurs interrogés, le degré de confiance dans les relations avec les DO est qualifié de « fort » ou de « très fort ».

Ce taux est très voisin d'une enseigne à l'autre.

Question 16 : Si le degré de confiance est « fort » ou « très fort », quelles sont les variables qui l'expliquent ?

Cette question est une question à réponses fermées ordonnées. Le répondant devait classer 4 variables (les relations personnelles, la communication, l'apprentissage en commun plus une modalité « autre » à préciser) de la plus importante à la moins importante.

Confiance forte/très forte	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
autre	4	8,7%	1	3,2%	2	9,1%	4	50,0%	11 (0,59)	10,3%
l'apprentissage en commun	4	8,7%	9	29,0%	13	59,1%	1	12,5%	27 (1,52)	25,2%
la communication	23	50,0%	14	45,2%	3	13,6%	1	12,5%	41 (3,07)	38,3%
les relations personnelles	15	32,6%	7	22,6%	4	18,2%	2	25,0%	28 (1,98)	26,2%
TOTAL CIT.	46		31		22		8		107	100%

Comme nous pouvons le voir sur ce tableau, la communication est la variable la plus citée suivie des relations personnelles et de l'apprentissage en commun pour expliquer le fort ou le très fort degré de confiance dans les relations avec les DO.

La communication est également la variable la plus citée en rang 1 ; elle devance largement les relations personnelles.

L'enquête fournisseurs nous montre donc le rôle joué par la communication et les relations personnelles dans le développement de la confiance, cette dernière favorisant la coopération comme nous l'avons développé dans le chapitre 2 (§ 2.3.1.5).

L'apprentissage en commun DO/sous-traitants joue un rôle moins important dans le développement de la confiance que la communication ou les relations personnelles.

On retrouve ce même classement au niveau de chaque enseigne.

Les 7 fournisseurs qui ont coché la case « autre » et qui ont précisé leur réponse évoquent la qualité et le prix des produits, mais aussi le service rendu aux donneurs d'ordre (5 fournisseurs) ; la capacité à développer des produits (1 fournisseur) ; la « responsabilité » et la « compréhension » (1 fournisseur).

Question 17 : Si le degré de confiance est « très faible », « faible » ou « moyen » comment l'expliquez-vous ?

Sur les 4 fournisseurs qui jugent le degré de confiance moyen, et qui ont justifié leur réponse, nous avons retenu ces trois explications : un fournisseur asiatique souligne les visites fréquentes du DO dans son canton pour sélectionner des produits et comme on peut le supposer mettre en concurrence les fournisseurs ; un deuxième relie ce niveau moyen de confiance aux négociations portant sur les prix et les délais de livraison ; le dernier ¹⁶⁷ évoque

¹⁶⁷ Nous reprenons ci-dessous les commentaires de ce dernier fournisseur qui est asiatique :

« Nous ne nous faisons pas d'illusion : c'est passionnant de travailler avec X mais les règles sont plutôt simples : nous devons fournir les meilleurs produits aux meilleurs prix, en gardant à l'esprit que la qualité doit rester la même. La relation est tout à fait saine et carrée à partir du moment où nous comprenons que ce n'est pas une tâche facile d'être sélectionné comme fournisseur et que rien n'est acquis. La situation économique fait qu'il est également plus difficile pour X de vendre des produits importés ; la faiblesse de l'euro, le fret coûteux ont augmenté le coût des produits asiatiques importés. Par conséquent, la pression pour sélectionner des produits abordables augmente pour les acheteurs de X ».

une pression sur les prix et l'obligation pour le fournisseur de satisfaire les exigences économiques du DO.

3.1.2.2.....mais aussi sur la mise en concurrence et le contrôle

L'enquête qualitative nous a tout d'abord permis de constater que la recherche, par les DO, de stabilité chez les fournisseurs n'empêchait pas une certaine mise en concurrence. Dans la sélection des fournisseurs les critères économiques et en particulier les résultats apparaissent privilégiés.

Elle a ensuite confirmé le fait que les DO cherchent à maîtriser leurs réseaux de fournisseurs ce qui se traduit dans l'ensemble par un niveau de contrôle élevé.

L'enquête par sondage confirme ces trois points que nous avons dégagés lors de l'étude qualitative (Chapitre 2).

- La mise en concurrence des fournisseurs par les donneurs d'ordre

Question 7 : Etes-vous mis en concurrence par X avec d'autres fournisseurs ?

Mise en concurrence	Nb. cit.	Fréq.
jamais	10	19,2%
occasionnellement	18	34,6%
souvent	10	19,2%
très souvent	3	5,8%
systématiquement	11	21,2%
TOTAL CIT.	52	100%

Il ressort de ce tableau qu'un peu plus de 46% des fournisseurs sont mis en concurrence « souvent », « très souvent » ou « systématiquement » par les DO et 34,6 % le sont de manière occasionnelle.

C'est l'enseigne E1 qui met le plus fréquemment en concurrence ¹⁶⁸ ses fournisseurs (presque 62% des fournisseurs de E1 évoquent cette mise en concurrence fréquente contre 37,5% pour E3 et 28,6% pour E2).

¹⁶⁸ Prise en compte des réponses aux modalités « souvent », « très souvent » et « systématiquement ».

Questions 10 : X pratique t-il le système des enchères inversées ?

Question 11 : Si oui, avez-vous déjà été sélectionné de cette manière là ?

sélection par enchères inversées	Nb. cit.	Fréq.
non	21	75,0%
oui	7	25,0%
TOTAL CIT.	28	100%

Ces résultats montrent que très peu de fournisseurs ont été sélectionnés par le système des enchères inversées.

Ces enchères qui étaient pratiquées sur des produits banalisés avec de gros volumes au niveau de l'enseigne E1 ont été progressivement abandonnées. A noter que E2 ne pratique pas ce type de sélection.

- Les critères de sélection des fournisseurs

Question 9 : Sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionnés ?

Les critères les plus importants ¹⁶⁹ pour la sélection des fournisseurs par les DO sont dans l'ordre décroissant :

- La qualité (pour 94,5% des fournisseurs)
- Les délais (88,9%)
- Le prix (78,2%)
- La capacité d'innovation (75,5%)
- La serviabilité/flexibilité (73,6%)
- Les critères RSE (57,1%)
- Les quantités (54,7%)

A partir de l'échantillon global, nous pouvons constater que les critères économiques et en particulier les résultats (qualité, prix et délais) apparaissent privilégiés dans la sélection des fournisseurs. Les critères RSE arrivent en avant-dernière position.

Toutefois, le classement diffère si l'on s'intéresse aux résultats par enseigne.

¹⁶⁹ Dans cette question nous avons utilisé une échelle de Likert en 5 points (de « pas du tout important » à « extrêmement important »). Nous avons pris en compte ici les réponses aux modalités « extrêmement important » et « très important ».

Les critères de sélection des fournisseurs	Enseigne E1		Enseigne E2		Enseigne E3	
	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif	Rang	Comparatif
La qualité	1	<	1	>>	1	>
Les délais	3	<	1	>>	2	>
Le prix	2	>	4	<	4	<
La capacité d'innovation	5	<	3	>	3	>
La serviabilité / flexibilité	4	>	2	>>	5	<
Les critères RSE	7	<<	5	<<	4	>>
Les quantités	6	>	5	<<	6	≈

Les résultats de l'enquête fournisseurs confirment les discours des managers ou l'impression que nous avons pu nous forger lors des entretiens.

En ce qui concerne l'enseigne E1, les propos de deux managers sur trois mentionnent une sélection des fournisseurs fondée sur l'ensemble des critères. Le dernier responsable fait apparaître clairement les résultats en première position dans les critères de sélection, ce que nous constatons dans ce tableau (Chapitre 2, § 2.3.1.3).

Il est également intéressant de noter l'importance du prix dans la sélection des fournisseurs, ce qui est cohérent avec le positionnement de l'enseigne comme discounter.

Les critères RSE sont relégués au dernier plan pour les fournisseurs, ce qui ne concorde pas avec les discours des managers.

De l'avis des fournisseurs, l'enseigne E2 privilégie la qualité des produits et les délais dans les critères de sélection (et ceci à l'unanimité chez les fournisseurs répondants- rang 1) puis la serviabilité/ flexibilité (adaptation des couleurs, des matières ; livraisons sur réassortiment) et la capacité d'innovation.

Les entretiens réalisés avec les managers ont effectivement fait ressortir l'importance que l'enseigne attache à ces deux critères, E2 évaluant les fournisseurs sur les résultats mais aussi sur leurs comportements relationnels (Chapitre 2, § 2.3.1.3).

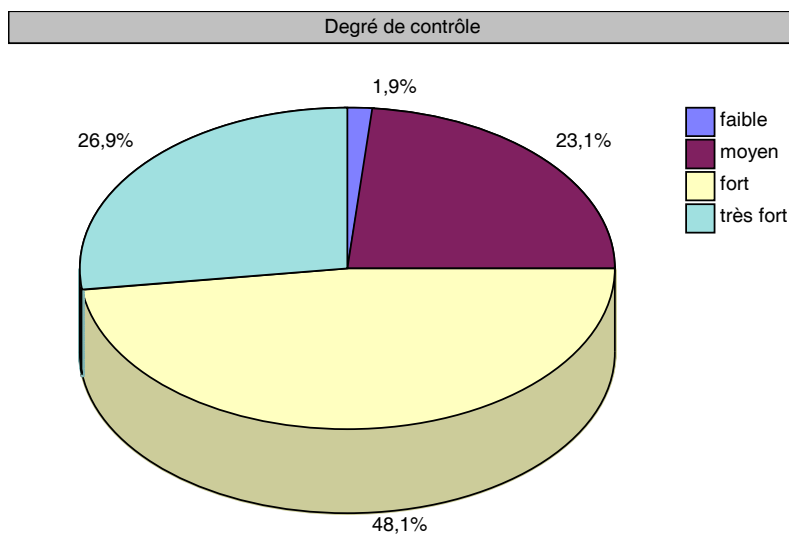
Enfin, on retrouve les critères RSE en dernier, ce qui est cohérent avec l'état d'avancement de la démarche RSE de E2.

De l'entretien que nous avons eu avec la responsable des achats de l'enseigne E3, il ressort que les résultats puis la capacité d'innovation sont prioritaires dans la sélection des fournisseurs suivis des critères RSE (Chapitre 2, § 2.3.1.3). L'enquête fournisseurs confirme

cette position et l'engagement de l'enseigne en matière de RSE. En effet, plus de 70% des fournisseurs répondants de E3 estiment que les critères RSE sont extrêmement importants ou très importants dans la sélection des fournisseurs.

- Le contrôle dans les relations donneurs d'ordre/ fournisseurs

Question 12 : Pensez-vous que le degré de contrôle de X sur ses fournisseurs est ...?



Pour 75% des fournisseurs répondants, le niveau de contrôle du DO est considéré comme étant « fort » ou « très fort ».

Par contre, l'enquête montre que ce n'est pas pour l'enseigne E1 que le degré de contrôle est le plus élevé, comme semblait le laisser supposer les entretiens avec les managers, mais plutôt pour E3.

Effectivement, 92 % des fournisseurs considèrent que le DO exerce un contrôle fort ou un très fort contre un peu moins de 69% dans le cas de E1. Le contrôle effectué par E2 sur ses fournisseurs nous est apparu modéré lors des entretiens et cela est confirmé par l'étude quantitative puisqu'un tiers seulement des fournisseurs le jugent élevé.

Question 13 : Sur quels aspects portent les contrôles de X ?

- *le respect des normes de qualité produit*
- *le respect des critères de qualification fournisseur*
- *les critères de responsabilité sociale*

Les contrôles portent sur les critères suivants par ordre de priorité décroissant (prise en compte des réponses aux modalités « systématiquement », « très souvent », « souvent » sur une échelle comprenant 5 points allant de « systématiquement » à « jamais ») :

- les normes de qualité produit (pour 94,2 % des fournisseurs)
- les critères de qualification fournisseur (84,6%)
- les critères RSE (82%)

Les fournisseurs de E1 et E3 sont unanimes pour dire que les contrôles portent en priorité sur les critères qualité (contre 57%) dans le cas de E2. On constate aussi que les contrôles portent systématiquement ou de manière fréquente sur les critères RSE pour la moitié des fournisseurs de E2 contre 85% et plus dans les cas de E1 et E3.

Ici encore, ces résultats reflètent l'état d'avancement de la démarche RSE.

Nous allons aborder à présent la manière dont les fournisseurs appréhendent les démarches RSE de leurs DO.

3.1.3 Les démarches RSE des donneurs d'ordre

Seront successivement étudiés dans ce paragraphe les points suivants : les motivations qui guident les démarches RSE des DO, les pratiques mises en œuvre et leur diffusion sur la chaîne d'approvisionnement, la perception de l'engagement des DO en matière de RSE.

3.1.3.1 Des démarches RSE principalement guidées par la recherche d'avantages puis par les valeurs, la culture des donneurs d'ordre

Question 25 :

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

- *un objectif de réduction des risques (risques de réputation, de perte de marché...)*
- *un objectif d'amélioration des performances économiques*
- *aux pressions de certaines parties prenantes*
- *aux valeurs, à la culture de X*

Cette question est une question fermée avec échelle d'attitude (utilisation d'une échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Pour classer les motivations par ordre d'importance, nous avons retenu les réponses aux modalités « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord ».

Pour l'ensemble des fournisseurs répondants, les démarches RSE des DO sont guidées par ordre d'importance par :

- un objectif de réduction des risques (pour 68,3% des fournisseurs)
- un objectif d'amélioration des performances économiques (67,5%)
- les valeurs, la culture des DO (63,4%)
- la pression des parties prenantes (53,9%)

Comme nous l'avons expliqué lors de la présentation de notre modèle (Chapitre 3), deux rubriques composent ce que nous avons intitulé « la recherche de bénéfices ou d'avantages » : l'objectif de réduction des risques et l'objectif d'amélioration des performances économiques.

Ces résultats laissent apparaître que pour les fournisseurs, les démarches RSE sont d'abord motivées par la recherche d'avantages puis par les valeurs, la culture des DO.

L'enquête fournisseurs confirme ce que nous avons pu faire ressortir des propos des responsables des trois enseignes en ce qui concerne la pression des parties prenantes : elle arrive en dernière position au niveau des motivations qui guident la démarche RSE des DO. Lors des entretiens, deux enseignes sur les trois faisaient état d'une pression faible voire très faible de la part des parties prenantes.

Si l'ordre des motivations guidant les démarches RSE ne diffère pas d'une enseigne à l'autre, il faut cependant souligner le fait que pour E1 les valeurs et la culture jouent un rôle presque aussi important que la recherche d'avantages.

3.1.3.2 Les pratiques mises en œuvre et leur diffusion sur la chaîne d'approvisionnement : des dispositifs variables d'un donneur d'ordre à l'autre

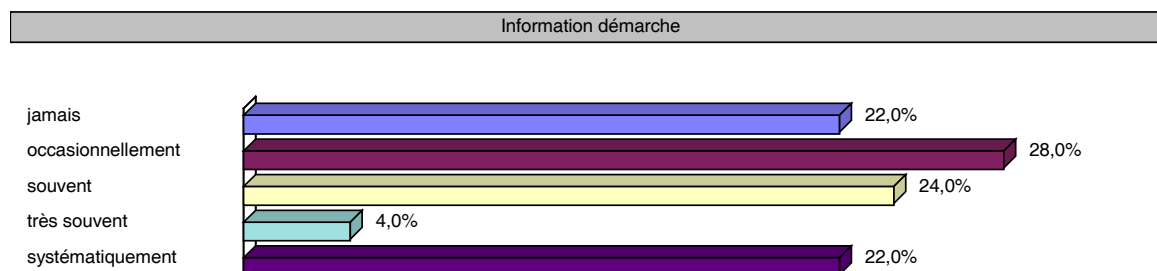
Nous avons tout d'abord cherché à appréhender l'importance des pratiques mises en œuvre par les DO en matière de RSE au travers de quatre variables : l'information faite auprès des fournisseurs sur cette démarche, la formation, l'aide technique qui leur sont apportées par les DO pour mettre en œuvre les objectifs RSE et enfin les audits réalisés.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la diffusion de ces pratiques sur la chaîne d'approvisionnement.

- Les pratiques mises en œuvre

- L'information faite auprès des fournisseurs sur la démarche RSE

Question 18 : Etes vous informé de cette démarche RSE par X ?



Pris dans leur ensemble, la moitié des fournisseurs répondants se disent « systématiquement », « très souvent » ou « souvent » informés de la démarche RSE des DO. A noter que 22 % ne sont jamais informés.

Toutefois, l'information des fournisseurs sur la démarche RSE diffère fortement d'un donneur d'ordre à l'autre. C'est E1 qui informe le plus ses fournisseurs et ceci loin devant les deux autres enseignes : 65% des fournisseurs sont systématiquement, très souvent ou souvent informés contre 41,7 % chez E3 et 33,3 % chez E2. E2 est donc l'enseigne la moins performante en termes d'information sur la démarche RSE.

Si oui, de quelle (s) manière (s) ? (plusieurs réponses possibles)

Type d'information	Nb. cit.	Fréq.
visites du donneur d'ordre	19	39,6%
site web	12	25,0%
journée fournisseur	10	20,8%
autre	7	14,6%
TOTAL CIT.	48	100%

Remarque : dans la catégorie « autre », les fournisseurs ont cité des informations communiquées par mail, par lettre, par téléphone ou par échange avec les acheteurs.

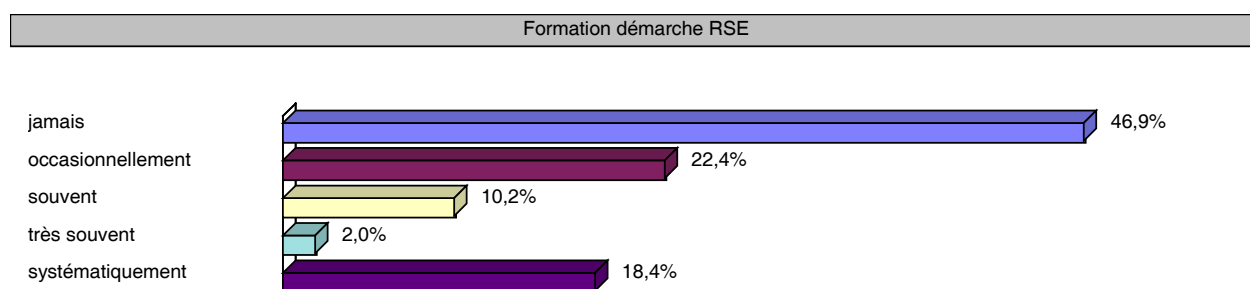
A la lecture de ce tableau, on peut donc constater que les visites des DO constitue le moyen d'information sur les démarches RSE le plus cité.

Seule l'enseigne E1 organise une journée fournisseurs (« supplier day ») pendant laquelle elle réunit tous ses fournisseurs et les informe sur les nouvelles normes de qualité, les normes environnementales.

Pour informer leurs fournisseurs E1 et E3 ont également recours à leurs sites web sur lesquels ils font figurer leurs exigences. Ce moyen de transmission de l'information n'a pas du tout été cité par les fournisseurs de E2.

- La formation à la démarche RSE

Question 19 : Etes vous formé à cette démarche RSE par X ?



Moins du tiers des fournisseurs répondants se disent « systématiquement », « très souvent » ou « souvent » formés à la démarche RSE par les DO. A l'opposé, 47 % ne sont jamais formés à cette démarche.

Ici encore on retrouve des différences importantes entre donneurs d'ordre : plus de 53% des fournisseurs de E1 sont formés à la démarche RSE systématiquement, très souvent ou souvent contre 20 % pour E3 et 0% pour E2 ; 60 % des fournisseurs de E2 et 64% de ceux de E3 ne sont jamais formés à la démarche.

Les résultats des enseignes E2 et E3 tirent donc ceux de l'ensemble de l'échantillon vers le bas.

Si oui, de quelle (s) manière (s) ? (plusieurs réponses possibles)

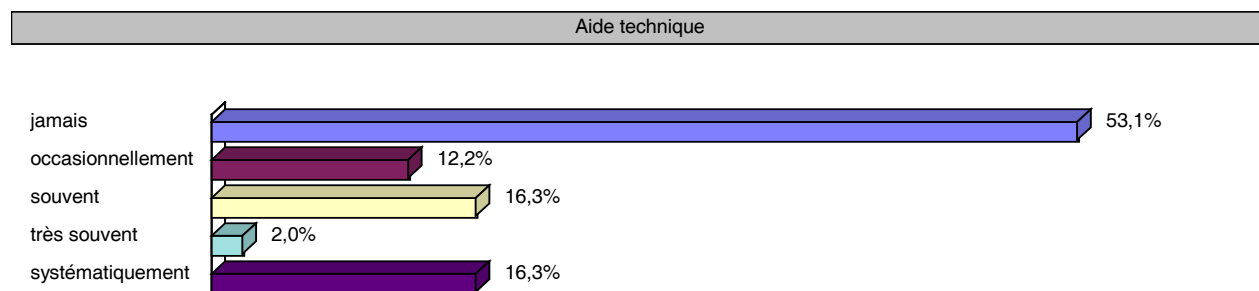
Type formation démarche RSE	Nb. cit.	Fréq.
visites du donneur d'ordre	12	41,4%
journée fournisseur	8	27,6%
organisme extérieur	5	17,2%
autre	4	13,8%
TOTAL CIT.	29	100%

Remarque : dans la catégorie « autre », les fournisseurs ont cité des formations par mail, par lettre, par téléphone ou par échange avec les acheteurs.

Les deux moyens les plus cités pour la formation aux démarches RSE sont les visites du DO et la journée fournisseur, ce dernier moyen n'étant utilisé que par E1.

- L'aide technique reçue

Question 20 : Recevez-vous une aide technique de la part de X pour la mise en œuvre des objectifs RSE ?



Sur l'ensemble des fournisseurs répondants des trois enseignes, seuls 35% affirment être aidés « systématiquement », « très souvent » et « souvent » pour la mise en œuvre des objectifs RSE et 53% reconnaissent n'être jamais aidés.

E1 est l'enseigne qui aide le plus techniquement ses fournisseurs dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche RSE puisque presque 58 % de ses fournisseurs déclarent être systématiquement, très souvent ou souvent aidés.

En ce qui concerne les enseignes E2 et E3, un peu plus de 66% de leurs fournisseurs reconnaissent n'être jamais aidés.

- Les audits réalisés

La réalisation régulière d'audits est tout d'abord une variable importante à prendre en compte pour analyser les démarches RSE des DO car elle permet tout d'abord de contrôler leur application et de garantir leur authenticité. Ces audits doivent également être suivis de plans d'actions correctives pour permettre aux fournisseurs d'atteindre les exigences RSE des DO. La fréquence des audits montre aussi la volonté des entreprises de se protéger contre les risques de réputation.

Question 22 : Etes vous audité par, ou pour le compte de, X sur les critères RSE ?

Audits	Nb. cit.	Fréq.
moins d'une fois tous les 2 ans	16	42,1%
une fois tous les 2 ans	1	2,6%
une fois par an	16	42,1%
plusieurs fois par an	5	13,2%
TOTAL CIT.	38	100%

Ce tableau met en évidence le fait qu'un peu plus de 55 % des fournisseurs sont audités au moins une fois par an (prise en compte des réponses aux modalités « une fois par an » et « plusieurs fois par an »).

Toutefois, ce résultat global masque des différences importantes entre enseignes.

Si presque 69% des fournisseurs de E1 sont audités au moins une fois par an, cette part passe à 53% pour E3 et à 20% pour E2.

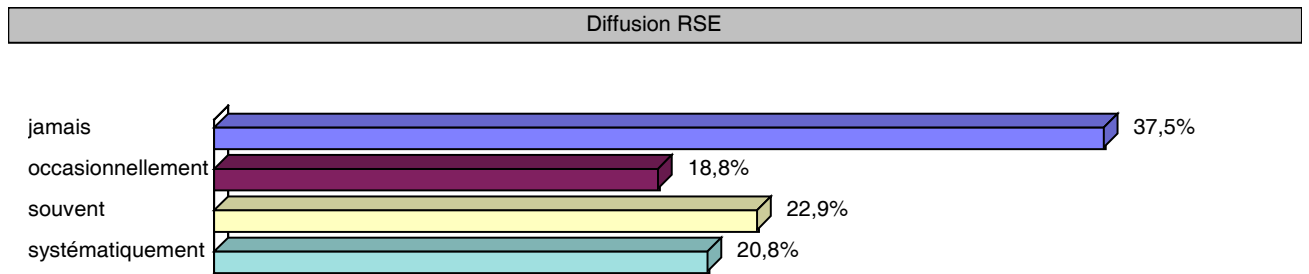
Ce faible pourcentage au niveau de E2 peut certes s'expliquer par le développement limité de la démarche RSE mais aussi par le fait que tous les fournisseurs interrogés de E2 sont européens. Il est important de rappeler que les fournisseurs de E3 sont intégralement asiatiques et pour moitié européens et asiatiques chez E1. Or l'Asie constitue une zone à risque pour les DO et il est donc assez normal qu'ils y réalisent davantage d'audits qu'en Europe. Le cas de E1 illustre bien cet état de fait : 9 fournisseurs asiatiques sur 10 sont audités au moins une fois par an contre 1 sur 5 pour les fournisseurs de l'UE.

- La diffusion des pratiques sur la chaîne d'approvisionnement

Pour pouvoir juger de l'état d'avancement des démarches RSE des DO il faut également prendre en compte la manière dont ces derniers incitent leurs fournisseurs directs à diffuser auprès de leurs propres fournisseurs les critères RSE.

Question 21 : Répercutiez-vous les pratiques RSE (*) de X sur vos propres fournisseurs ?

(*) Code de conduite, charte...

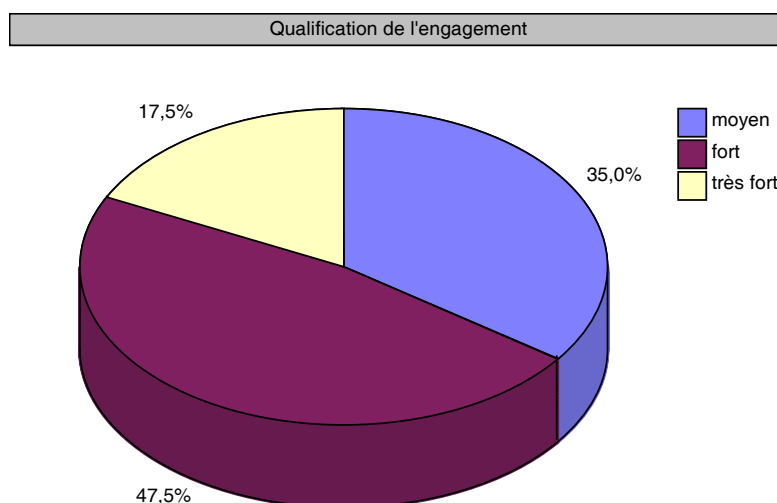


Il s'avère que presque 44% des fournisseurs répondants répercutent « souvent » ou « systématiquement » les pratiques de leur DO sur leurs propres fournisseurs ; 37,5 % ne le font jamais.

Ce résultat global masque une fois encore des différences importantes entre l'enseigne E1 d'un côté et les enseignes E2 et E3 de l'autre : seul le tiers des fournisseurs de chacune de ces enseignes répercutent les pratiques du DO contre 61% pour E1.

3.1.3.3 Un engagement des donneurs d'ordre, en matière de RSE, bien perçu dans l'ensemble par les fournisseurs

Question 23 : Comment qualifieriez-vous l'engagement de X en matière de RSE ?



Pour une nette majorité de fournisseurs, soit 65%, l'engagement du DO en matière de RSE est considéré comme étant « très fort » ou « fort ».

L'engagement du DO est bien perçu chez les fournisseurs des enseignes E1 et E3 puisque respectivement 70,6% et 61% des fournisseurs le jugent comme étant fort ou très fort. De plus, la moitié des fournisseurs dans le cas de E3 et un peu plus de la moitié pour E1 trouvent que cet engagement est « beaucoup plus important » ou « plus important » que celui des concurrents.

Par contre en ce qui concerne E2, 60% de ses fournisseurs estiment que son engagement en matière de RSE est moyen et 40 % qu'il est fort ou très fort.

Ces résultats confirment ceux de l'étude qualitative quant au degré d'avancement des démarches RSE des trois enseignes.

3.1.4 Les changements apportés par les démarches RSE des donneurs d'ordre

Les démarches RSE des DO ont entraîné chez les fournisseurs des changements réels mais variables d'une enseigne à l'autre. Elles se sont également accompagnées d'une augmentation des coûts chez certains fournisseurs et d'un accroissement des contrôles pour les donneurs d'ordre.

3.1.4.1 Des changements réels mais variables d'une enseigne à l'autre

Nous avons tout d'abord interrogé les fournisseurs sur la rentabilité des démarches RSE puis sur les améliorations apportées par celles-ci au niveau de la qualité, du développement de nouveaux produits, des méthodes de fabrication, des matériaux et enfin des conditions de travail.

Question 30 : Pensez-vous que la démarche RSE de X est profitable ? Pourquoi ?

Démarche profitable	Nb. cit.	Fréq.
à votre entreprise et au donneur d'ordre	31	81,6%
au donneur d'ordre seulement	4	10,5%
à aucun des deux	3	7,9%
TOTAL CIT.	38	100%

Pour 81,6 % des fournisseurs répondants, la démarche RSE du donneur d'ordre est considérée comme étant profitable à la fois à leur entreprise et au DO.

Si ce pourcentage est supérieur à celui de l'échantillon global chez les fournisseurs des enseignes E1 et E3, il n'est que de 50% chez les fournisseurs de E2 (l'autre moitié estimant que la démarche RSE n'est profitable qu'au DO seulement)

Dans la deuxième partie de la question 30, les fournisseurs avaient la possibilité d'exprimer leur opinion et de justifier leur réponse quant à la profitabilité de la démarche.

Seuls dix fournisseurs ont répondu à cette question ouverte.

Une synthèse des discours des fournisseurs répondants est présentée à la page suivante .

Les deux fournisseurs qui estiment que la démarche RSE n'est profitable qu'au DO évoquent un problème de communication, d'information¹⁷⁰.

Les huit fournisseurs qui ont répondu que la démarche RSE du donneur d'ordre est profitable à leur entreprise ainsi qu'au DO ont mis en avant les arguments suivants¹⁷¹ :

- le renforcement de la confiance entre le fournisseur et son client
- l'amélioration de la qualité des produits
- la réduction des risques chez le DO et chez le fournisseur
- l'amélioration des techniques, des savoir-faire
- l'amélioration du management
- la diminution des pertes, une plus grande efficacité
- le contrôle de leur système de production, la régularisation de leur performance

Sur ces huit fournisseurs, deux ont souligné l'influence des démarches RSE sur leurs coûts et la difficulté à satisfaire à la fois les exigences économiques et sociales du DO. Pour l'un deux, la rentabilité de la démarche RSE doit être envisagée sur le long terme car à court terme elle ne semble bénéfique qu'au DO. Pour le deuxième fournisseur, adopter une démarche RSE lui semble inéluctable. Un dernier fournisseur a également mentionné le fait que l'amélioration de la situation des fournisseurs passe par le développement de la démarche RSE du DO.

¹⁷⁰ **1^{er} fournisseur** : « *Puisque nous ne connaissons pas la démarche RSE de X, nous ne savons pas si elle est profitable pour notre entreprise.* »

2^{ème} fournisseur : « *Nous ne parlons pas assez de la politique de RSE avec X.* »

¹⁷¹ **1^{er} fournisseur** : « *Elle [la démarche RSE] nous montre que X se soucie de son fournisseurs ; elle permet de maintenir la qualité des produits.* »

2^{ème} fournisseur : « *Parce qu'elle [la démarche RSE] peut régulariser notre performance.* »

3^{ème} fournisseur : « *A notre avis, non seulement la démarche RSE aide X à réduire les risques potentiels mais nous aide aussi à réduire les nôtres. En outre, elle nous permet d'améliorer la qualité de nos produits. Cela comprend : s'approvisionner avec de meilleurs matériaux, améliorer notre artisanat et notre management, notre efficacité. Ainsi nous pouvons améliorer la qualité de nos produits et diminuer les pertes.* »

4^{ème} fournisseur : « *Le rôle d'une entreprise est de servir ses clients, de faire en sorte qu'ils aient confiance en nous. Aussi la politique RSE est profitable car elle nous permet d'augmenter cette confiance et de nous rappeler quelles sont les choses les plus importantes pour nos clients.* »

5^{ème} fournisseur : « *Parce qu'elle [la démarche RSE] contrôle notre système.* »

6^{ème} fournisseur : « *Parce que nous croyons que c'est quelque chose [la démarche RSE] d'inéluctable. La mise en œuvre de la démarche est douloureuse et si nous n'avions pas été contraints par X, nous ne l'aurions probablement jamais mise en œuvre. A côté de cela, en dehors de la destruction des marges, qui est malheureusement une tendance mondiale, nous percevons la politique de X comme une attitude positive dans la distribution européenne. Le point négatif est que la mise en œuvre de ces politiques a une influence sur les coûts, et rend difficile pour le fournisseur d'être à la fois compétitif et conforme à la RSE en même temps.* »

7^{ème} fournisseur : « *A court-terme, elle [la démarche RSE] ne semble bénéfique qu'au DO parce que nous sommes dans un pays en développement et peut-être un peu en retard sur le plan technique et aussi parce que on ne peut probablement pas répondre à votre politique en matière de RSE à un faible coût. Mais à long terme, elle bénéficiera aux deux parties nous permettant de nous développer de façon scientifique.* »

8^{ème} fournisseur : « *Une fois que la politique RSE de X sera forte, nous serons également mieux.* »

Question 26 : La démarche RSE vous a t-elle permis ... ?

- *d'améliorer la qualité de vos produits*
- *de développer de nouveaux produits*
- *d'améliorer les méthodes de fabrication*
- *d'améliorer les matériaux utilisés*
- *d'améliorer les conditions de travail dans votre entreprise*

Cette question est une question fermée avec échelle d'attitude (utilisation d'une échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Pour classer les motivations par ordre d'importance nous avons retenu les réponses aux modalités « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord ».

Pour l'ensemble des fournisseurs répondants, les démarches RSE des DO ont permis d'améliorer par ordre décroissant :

- la qualité des produits (pour 75,6% des fournisseurs répondants)
- les conditions de travail (68,3%)
- de développer de nouveaux produits (57,5%)
- d'améliorer les méthodes de fabrication (56%) et les matériaux utilisés (56%)

Les améliorations sont toutefois variables d'une enseigne à l'autre.

Les fournisseurs de E3 évaluent plus positivement les changements apportés par la démarche RSE que les fournisseurs des deux autres enseignes. Les fournisseurs de E2 sont quant à eux très partagés, voire négatifs, sur les changements apportés par cette démarche (par exemple la moitié des fournisseurs estime que la démarche RSE a permis d'améliorer la qualité des produits et seulement 25% les méthodes de fabrication). Cela est tout à fait cohérent avec l'état d'avancement de la démarche RSE de E2.

Si l'on s'intéresse aux trois améliorations les plus conséquentes pour les fournisseurs de E1 et E3, on constate qu'elles portent dans l'ordre : sur la qualité des produits, les méthodes de fabrication et les conditions de travail au niveau de E1 ; très majoritairement sur la qualité des produits et les conditions de travail (ex æquo), puis plus loin, sur les méthodes de fabrication et le développement de nouveaux produits au niveau de E3.

Les résultats de l'enquête fournisseurs vont donc dans le sens des discours des managers des enseignes E1 et E2 (Chapitre 2, § 2.4.2).

En effet, les fournisseurs de l'enseigne E1 font bien état d'améliorations, ce qui confirme les propos des dirigeants. Par contre, en ce qui concerne E2, les responsables interrogés n'ont pratiquement pas évoqué les changements apportés par la démarche RSE chez leurs fournisseurs et là aussi l'enquête fournisseurs confirme cet état de fait.

Les managers de E3 quant à eux nous ont semblé réservés sur les améliorations apportées par leur démarche RSE chez leurs fournisseurs. Ces derniers au contraire évaluent très positivement ces changements.

3.1.4.2 Des démarches qui s'accompagnent d'une augmentation des coûts chez certains fournisseurs et d'un accroissement des contrôles pour les donneurs d'ordre

Nous avons tout d'abord interrogé les fournisseurs quant à l'impact de la démarche RSE sur leurs coûts :

Question 28 : La démarche RSE a-t-elle eu un impact sur vos coûts ?

Impact RSE sur coûts	Nb. cit.	Fréq.
non	17	48,6%
oui	18	51,4%
TOTAL CIT.	35	100%

Si oui, vos coûts ont-ils ... ?

Progression des coûts	Nb. cit.	Fréq.
augmenté	17	94,4%
diminué	1	5,6%
TOTAL CIT.	18	100%

Pour 18 fournisseurs répondants sur 35, la démarche RSE a eu un impact sur leurs coûts et ceux-ci ont augmenté à l'exception d'un fournisseur.

On retrouve à peu près la même répartition pour chacune des enseignes, la moitié des fournisseurs faisant état d'une augmentation de leurs coûts.

Lors des entretiens, les responsables de l'enseigne E1 avaient clairement fait état d'une augmentation des coûts liée à la démarche RSE, les deux autres enseignes insistant davantage soit sur le partage des coûts entre le DO et le fournisseur (enseigne E3), soit sur le fait qu'une partie de la clientèle était prête à payer un peu plus cher les produits développement durable (enseigne E2).

Nous avons ensuite cherché à connaître l'impact de la démarche RSE des DO sur leurs propres coûts à travers l'augmentation ou non des contrôles réalisés, en sachant que ces derniers supportent également des coûts liés aux dispositifs de formation, d'assistance, de conseil mis en place pour aider leurs fournisseurs à progresser.

Question 29 : Avez-vous noté une augmentation des contrôles de X ?

Augmentation des contrôles	Nb. cit.	Fréq.
non	14	38,9%
oui	22	61,1%
TOTAL CIT.	36	100%

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

Lien controles/RSE	Nb. cit.	Fréq.
non	3	13,6%
oui	19	86,4%
TOTAL CIT.	22	100%

Un peu plus de 61% des fournisseurs répondants ont constaté une augmentation des contrôles.

On note sur ce point des différences très importantes entre les enseignes : 80 % des fournisseurs de E3 font état d'un renforcement des contrôles contre un peu plus de 56% pour ceux de E1 et 25 % pour ceux de E2. Ces différences peuvent s'expliquer par le caractère récent de la démarche chez E3 (par rapport à celle de E1) et par l'engagement faible de E2 en matière de RSE.

Pour 86,3 % des fournisseurs faisant état d'une augmentation des contrôles, celle-ci est liée à la démarche RSE.

Très majoritairement, voire à l'unanimité, les fournisseurs de chaque enseigne ayant mentionné une augmentation des contrôles relient celle-ci à la démarche RSE.

L'analyse descriptive des résultats nous a donc permis :

- de dresser un profil des fournisseurs travaillant pour les enseignes étudiées
- d'analyser les relations de sous-traitance en nous plaçant du côté des fournisseurs
- de dresser un état des dispositifs mis en œuvre par les DO
- de recueillir l'avis des fournisseurs sur l'engagement des enseignes et sur les motivations qui sous-tendent leurs initiatives RSE
- d'évaluer les changements apportés par ces démarches chez les fournisseurs
- de comparer les enseignes entre elles.

Nous résumons à la page suivante les conclusions principales :

Le profil des fournisseurs

Sur 55 fournisseurs ayant répondu à l'enquête, la grande majorité (soit 65,5%) est originaire d'Asie et se compose de PME.

Les productions les plus couramment réalisées pour les enseignes concernent les meubles.

Plus de 58% des fournisseurs répondants font état d'une diminution de leurs marges bénéficiaires dans les trois dernières années.

Les relations de sous-traitance reposent sur :

- ***La classification des fournisseurs***

Selon la perception de leur importance pour le DO, les fournisseurs se classent principalement en trois catégories : fournisseurs « importants » (52,8%), fournisseurs « stratégiques » (25,5%) et fournisseurs substituables (14,5%), cette classification ne correspondant pas à celle des DO.

- ***La faible dépendance des fournisseurs en termes de chiffre d'affaires***

Presque 70% des fournisseurs réalisent moins de 10% de leur chiffre d'affaires avec l'une des trois enseignes.

- ***La durée***

Les DO cherchent à inscrire les relations avec leurs fournisseurs dans la durée ; presque 44% des fournisseurs travaillent avec les DO depuis au moins 6 ans. Toutefois dans la qualification des relations commerciales par les fournisseurs, les contrats à la commande arrivent en première position.

- ***La coopération***

Dans leur majorité (à plus de 71%), les fournisseurs coopèrent avec les DO pour la réalisation des produits.

- ***La confiance***

Pour plus de 85% des fournisseurs, le degré de confiance dans les relations avec les DO est considéré comme étant fort ou très fort et s'explique principalement par la communication puis par les relations personnelles.

- ***La mise en concurrence***

Malgré la recherche de stabilité au niveau des fournisseurs, plus de 46% d'entre eux sont fréquemment mis en concurrence par les DO. C'est au niveau de l'enseigne E1 que cette mise en concurrence est la plus importante. Les fournisseurs sont principalement sélectionnés à partir des critères économiques et en particulier des résultats (qualité, prix et délais). Les critères RSE sont en retrait.

- ***Le contrôle***

Le contrôle est présent dans les relations de sous-traitance (75% des fournisseurs le jugent fort ou très fort) et permet aux DO d'exercer leur autorité.

De l'avis des fournisseurs, il est très important et important au niveau de E3 et E1, plus modéré en ce qui concerne E2.

Les dispositifs mis en œuvre par les donneurs d'ordre en matière de RSE

Si l'on considère l'ensemble des répondants, les dispositifs ne semblent s'appliquer que partiellement aux fournisseurs ¹⁷² :

- 50 % des fournisseurs se disent informés de la démarche RSE
- 31% sont formés à celle-ci
- 35% reçoivent une aide technique pour la mise en œuvre des objectifs RSE
- par contre, un peu plus de 55% des fournisseurs sont audités au moins une fois par an.
- 44% des fournisseurs diffusent les pratiques RSE à leurs propres fournisseurs

Les différences entre les enseignes sont importantes sur le plan des dispositifs mis en œuvre ; E1 est incontestablement l'enseigne la plus avancée à ce niveau.

L'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE

Dans l'ensemble, cet engagement est considéré comme étant fort ou très fort par 65% des fournisseurs.

Les fournisseurs de E1 et de E3 ont une bonne perception de l'engagement de leur DO en matière de RSE alors que ceux de E2 qualifient majoritairement l'engagement de l'enseigne de moyen.

Les changements apportés par les démarches RSE

- L'enquête fait ressortir que la démarche RSE a entraîné des changements réels côté fournisseurs. C'est principalement la qualité des produits qui s'en est trouvée améliorée.

Les avis sur les changements apportés par la démarche RSE sont très partagés voire négatifs chez les fournisseurs de E2 contrairement à ceux exprimés par les fournisseurs de E1 et de E3

- Très largement, la démarche RSE est considérée comme étant profitable au fournisseur et au DO par les fournisseurs de E1 et E3. Par contre, la moitié des fournisseurs de E2 estiment qu'elle n'est profitable qu'au DO.
- La démarche RSE s'est traduite par une augmentation des coûts des fournisseurs, pour 48,5% des fournisseurs répondants, et par un accroissement des contrôles côté DO.

¹⁷² Prise en compte des réponses aux modalités « systématiquement », « très souvent », « souvent ».

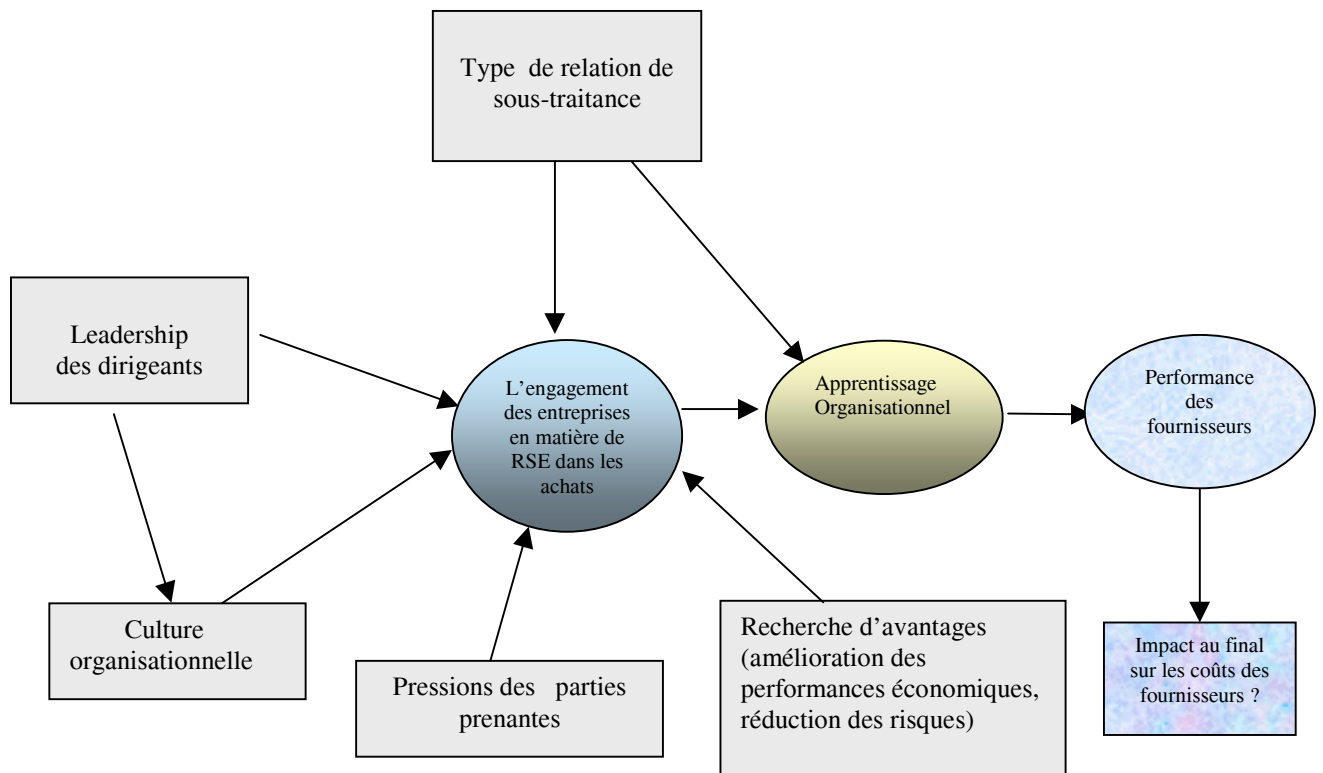
A la suite de l'analyse statistique descriptive, nous allons à présent tester le modèle proposé. Pour ce faire, nous aurons recours à l'analyse bivariée.

3.2 Le test du modèle

Après avoir rappelé notre modèle et ses hypothèses (§ 3.2.1), nous présenterons succinctement le principe de l'analyse bivariée (§ 3.2.2), les liens étudiés (§ 3.2.3), puis nous donnerons les résultats des tests réalisés (§ 3.2.4). Enfin, les résultats des tests d'hypothèses seront récapitulés sous forme de tableau (§ 3.2.5).

3.2.1 Rappel du modèle proposé et de ses hypothèses

3.2.1.1 Le modèle proposé



3.2.1.2 Les hypothèses du modèle

HYPOTHESE	FORMULATION DE L' HYPOTHESE
H1	La culture organisationnelle constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.
H2	La pression des parties prenantes constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.
H3	La recherche d'avantages (amélioration des performances économiques, réduction des risques) constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.
H4	Le type de relation de sous-traitance a un impact sur le niveau d'engagement en matière de RSE dans les achats (simple respect des obligations juridiques applicables/aller au-delà à travers les audits réalisés, la formation et l'aide apportées aux fournisseurs).
H5	Plus les entreprises sont engagées en matière de RSE dans les achats et plus elles vont former, aider et auditer leurs fournisseurs. L'engagement est évalué à partir de la perception des fournisseurs.
H6	L'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats va permettre, via l'apprentissage organisationnel, une amélioration de la performance des fournisseurs.
H7	L'intégration des exigences environnementales et sociales du DO entraîne pour certains fournisseurs une augmentation de leurs coûts.

3.2.2 Le principe de l'analyse bivariée

L'analyse bivariée conduit tout d'abord à formuler des hypothèses que la statistique permettra de tester (liens entre deux variables). Elle consiste ensuite à mettre en œuvre la méthode adaptée à la nature des variables en présence. Dans notre cas, nous travaillons à partir de variables nominales.

L'analyse bivariée va donc nous permettre d'étudier la distribution de variables prises deux à deux (tableaux croisés ou tableaux de contingence) et leur lien éventuel. Pour déterminer s'il existe un lien entre deux variables nominales, nous aurons recours au test du Chi2.

Le principe du test est le suivant :

- On va comparer la distribution observée à une distribution théorique correspondant à l'hypothèse nulle H_0 que l'on veut tester (hypothèse d'indépendance entre les deux variables).
- On calcule ensuite le Chi2, c'est-à-dire l'écart entre ces deux distributions.
- On compare enfin le Chi2 calculé à celui de la table de distribution du Chi2, au seuil de confiance désiré. Si le Chi2 calculé est supérieur à celui de la table, les deux variables sont dépendantes au seuil choisi.

Le test du Chi2 ayant pour limite d'application d'être assez sensible à la taille de l'échantillon, et compte tenu du fait que nous avons travaillé sur un échantillon de 55 individus, nous avons effectué une correction de continuité dite correction de Yates¹⁷³ pour les tables 2x2, en cas d'effectifs théoriques inférieurs à 5 (mais supérieurs ou égaux à 3).

3.2.3 Les liens étudiés

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'analyse bivariée teste le lien entre deux variables. Nous étudierons successivement les liens suivants correspondant aux hypothèses de notre modèle :

- Culture organisationnelle / engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats
- Pression des parties prenantes / engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats
- Recherche d'avantages / engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats
- Type de relation de sous-traitance / engagement en matière de RSE dans les achats
- Engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats / aide, formation et audit des fournisseurs
- Formation, aide, audits / amélioration de la performance des fournisseurs (apprentissage organisationnel)

¹⁷³ La statistique corrigée s'écrit : $\chi^2_{Yates} = \sum_k (|o_k - e_k| - 0.5)^2 / e_k$ avec : o_k les effectifs observés, e_k les

effectifs théoriques et $k=1, \dots, K$ où K désigne le nombre de cases du tableau.

- Intégration des exigences environnementales et sociales des DO/augmentation des coûts des fournisseurs.

3.2.4 Les résultats des tests réalisés

3.2.4.1 Le lien entre la culture organisationnelle et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats

Nous avons émis l'hypothèse que la culture organisationnelle est un facteur explicatif de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats socialement responsables et du niveau de cet engagement.

Nous allons tout d'abord rappeler les résultats obtenus quant à la perception des fournisseurs à propos des motivations qui guident les démarches RSE des DO puis nous nous intéresserons à l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des entreprises clientes.

Nous procéderons de même pour les trois autres facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats : la pression des parties prenantes, la recherche d'avantages, le type de relation de sous-traitance.

• La perception des fournisseurs sur les motivations qui guident les démarches RSE des donneurs d'ordre : la culture organisationnelle

Ce point a été abordé dans la question 25 :

Motivation valeurs, culture	Nb. cit.	Fréq.
tout à fait d'accord	12	29,3%
plutôt d'accord	14	34,1%
ni en accord, ni en désaccord	12	29,3%
plutôt pas d'accord	3	7,3%
TOTAL CIT.	41	100%

Comme nous pouvons le constater, 63,4% des fournisseurs répondants estiment que les démarches RSE des DO sont guidées par leur culture, leurs valeurs¹⁷⁴.

Ceci est donc un **résultat significatif** quant au poids du facteur « culture organisationnelle » dans les motivations qui guident les démarches RSE des DO.

Il est d'autre part important de rappeler, comme nous l'avons vu dans le §3.1.3.1, que la démarche RSE de l'enseigne E1 apparaît davantage guidée par ce facteur que celle des autres enseignes (76,4% des fournisseurs estiment que la démarche RSE répond aux valeurs, à la culture contre 57,9 % pour les fournisseurs de E3 et seulement 50% pour ceux de E2).

¹⁷⁴ Prise en compte des réponses aux modalités « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord ».

• L'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE dans les achats

Nous avons donc croisé dans un tableau l'avis des fournisseurs sur la motivation « culture organisationnelle » dans les démarches RSE des DO et leur perception du niveau d'engagement des DO.

Pour des raisons d'insuffisance d'effectifs, nous avons groupé certaines modalités¹⁷⁵ et pratiqué la correction de Yates pour les tables 2x2. Nous avons procédé de même pour les autres tests lorsque cela s'avérait nécessaire.

Nous présentons ci-dessous la démarche suivie. Dans la suite de notre travail, nous ne ferons figurer que les résultats des tests en cas d'absence de lien entre les variables.

Effectifs observés (Tableau 1):

Qualification de l'engagement	moyen	fort + très fort	TOTAL
Motivation valeurs, culture			
neutre + désaccord	5	10	15
d'accord	7	16	23
TOTAL	12	26	38

Effectifs théoriques (Tableau 2):

Qualification de l'engagement	moyen	fort + très fort	TOTAL
Motivation valeurs, culture			
neutre + désaccord	4,74	10,26	15
d'accord	7,26	15,74	23
TOTAL	12	26	38

On teste ici l'hypothèse H_0 : la culture organisationnelle n'a pas d'impact sur le niveau d'engagement en matière de RSE dans les achats.

Une case ayant un effectif théorique inférieur à 5, nous avons donc calculé le Chi2 avec la correction de Yates :

Chi2 calculé (nombre de degrés de liberté = 1) = 0,02973

D'après la table de distribution du Chi2 pour un risque d'erreur¹⁷⁶ de 10% (ou au seuil de 10%) on obtient :

¹⁷⁵ Concernant les motivations « valeurs, culture », nous avons groupé les modalités « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » dans l'intitulé « d'accord » ; les modalités « plutôt pas d'accord » et « ni en accord, ni en désaccord » dans l'intitulé « neutre + désaccord ».

Pour la qualification de la l'engagement, nous avons regroupé les modalités « fort » et « très fort ».

¹⁷⁶ Risque de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie.

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ *Culture organisationnelle et niveau d'engagement des DO en matière de RSE dans les achats ne sont pas liés.*

Ce résultat vient donc contredire l'opinion que nous avons pu nous forger lors de notre étude qualitative. En effet, nous pensions que les entreprises dont la culture organisationnelle était « tournée vers les autres », pour reprendre l'expression de Carter (2005), étaient amenées à s'engager davantage en matière de RSE dans les achats, à développer plus que les autres entreprises des pratiques responsables vis-à-vis de ses fournisseurs.

Or à partir des tableaux croisés, on s'aperçoit par exemple que même si les fournisseurs estiment que les démarches RSE des entreprises répondent à leur culture organisationnelle, ils ne qualifient pas forcément leur engagement de fort ou de très fort. On remarque en effet que 7 fournisseurs sur 23 qualifient le degré d'engagement des DO de moyen alors que les démarches leur apparaissent motivées par leur culture organisationnelle.

Nous pensons que cela peut s'expliquer par le fait que la démarche RSE de E3 est récente et en cours d'élaboration et que celle de E2 est peu avancée.

En conclusion, l'hypothèse H1 est partiellement validée, la culture organisationnelle guidant les démarches RSE des DO pour 63,4% des fournisseurs. Par contre, ce facteur n'explique pas le niveau d'engagement des DO.

3.2.4.2 Le lien entre la pression des parties prenantes et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats

● La perception des fournisseurs sur les motivations qui guident les démarches RSE des donneurs d'ordre : les pressions des parties prenantes

Motivation pressions PP	Nb. cit.	Fréq.
tout à fait d'accord	6	15,4%
plutôt d'accord	15	38,5%
ni en accord, ni en désaccord	14	35,9%
plutôt pas d'accord	3	7,7%
pas du tout d'accord	1	2,6%
TOTAL CIT.	39	100%

Ce tableau nous permet de constater que **pour 53,9 % des fournisseurs répondants, les démarches RSE des DO sont motivées par les pressions des parties prenantes. On ne peut donc pas parler d'opinion vraiment tranchée.**

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le paragraphe portant sur l'analyse descriptive des résultats (§ 3.1), c'est la pression des parties prenantes qui arrive en dernière position au niveau des motivations qui guident la démarche RSE des DO.

• **L'impact de la pression des parties prenantes sur l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE dans les achats**

Chi2 calculé = 0,006 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ *La pression des parties prenantes et le niveau d'engagement des DO en matière de RSE dans les achats ne sont pas liés.*

En effet, sur 17 fournisseurs qui ont répondu de manière neutre ou négativement à la question « Pensez-vous que la démarche RSE de X auprès de ses fournisseurs répond aux pressions de certaines parties prenantes ? », 11 fournisseurs ont qualifié le niveau d'engagement des donneurs d'ordre de « fort » ou de « très fort ».

En conclusion, l'hypothèse H2 qui stipule que la pression des parties prenantes constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement n'est ni acceptée, ni refusée.

3.2.4.3 Le lien entre la recherche d'avantages et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats

L'hypothèse H3 est que plus la motivation pour la recherche d'avantages est forte et plus les entreprises sont amenées à s'engager dans des politiques d'achats durables.

Nous allons tout d'abord rappeler les résultats obtenus quant à la perception des fournisseurs sur les motivations qui guident les démarches RSE des DO puis nous nous intéresserons à l'impact de la motivation « recherche d'avantages » sur le degré d'engagement des entreprises clientes.

• **La perception des fournisseurs sur les motivations qui guident les démarches RSE des donneurs d'ordre : la recherche d'avantages**

Comme nous l'avons expliqué dans notre deuxième partie (chapitre 3, §2.3.2.2), nous avons regroupé les avantages attendus par les DO sous deux rubriques : l'amélioration des performances économiques, la réduction des risques.

Motivation amél performances	Nb. cit.	Fréq.
tout à fait d'accord	10	25,0%
plutôt d'accord	17	42,5%
ni en accord, ni en désaccord	9	22,5%
plutôt pas d'accord	3	7,5%
pas du tout d'accord	1	2,5%
TOTAL CIT.	40	100%

Dans ce premier tableau nous pouvons voir que **67,5 % des fournisseurs estiment que la démarche RSE est guidée par un objectif d'amélioration des performances économiques. Ce résultat est significatif.**

Motivation réduc risques	Nb. cit.	Fréq.
tout à fait d'accord	12	29,3%
plutôt d'accord	16	39,0%
ni en accord, ni en désaccord	10	24,4%
plutôt pas d'accord	2	4,9%
pas du tout d'accord	1	2,4%
TOTAL CIT.	41	100%

Ce deuxième tableau nous permet de juger du poids de l'objectif « réduction des risques » dans les motivations qui guident les démarches RSE des DO.

68,3 % des fournisseurs pensent que les démarches sont guidées par cet objectif. Ce résultat est significatif.

• **L'impact de la recherche d'avantages sur l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE dans les achats**

- **L'amélioration des performances économiques :**

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,085 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ *La motivation « amélioration des performances » et le niveau d'engagement des DO en matière de RSE ne sont pas liés.*

- **La réduction des risques :**

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,082 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ *La motivation « réduction des risques » et le niveau d'engagement des DO en matière de RSE ne sont pas liés.*

Pour conclure, l'hypothèse H3 qui vise à tester le lien entre la motivation « recherche d'avantages » et l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats est partiellement validée.

Cette motivation faisait partie des facteurs principaux qui guident les démarches RSE dans les discours des managers des trois enseignes ; l'enquête fournisseurs vient confirmer cet état de fait. Toutefois le lien avec le niveau d'engagement n'est pas significatif.

3.2.4.4 Le lien entre le type de relation de sous-traitance et le niveau d'engagement en matière de RSE dans les achats

Comme nous l'avons souligné dans le § 3.1.2.1, la perception des fournisseurs ne correspond pas à la classification réalisée par les enseignes. Par conséquent, pour étudier si les donneurs d'ordre mettent en œuvre des stratégies différentes selon la nature de leurs relations avec leurs fournisseurs, il nous a semblé plus pertinent de retenir d'autres variables¹⁷⁷ que les quatre catégories de sous-traitants figurant dans notre questionnaire fournisseurs¹⁷⁸.

L'étude qualitative (Chapitre 2, § 2.3.1.2) nous a permis de constater que les donneurs d'ordre différencient leurs fournisseurs sur la base de critères comme le chiffre d'affaires réalisé, la localisation, l'ancienneté ou la durée de la relation, la participation ou la non-participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre (coopération avec les donneurs d'ordre). Ce dernier point est important car il montre la capacité d'un fournisseur donné à travailler conjointement avec le donneur d'ordre, à innover ainsi que sa performance en termes de savoir-faire.

Enfin, il nous a semblé également pertinent de retenir la variable « type de contrat » qui, comme l'a souligné un responsable achats d'une des trois enseignes, nous renseigne sur « la qualification de la relation commerciale par le fournisseur ».

Ce sont donc ces variables que nous retiendrons pour les prochains tests lorsqu'il sera question de traiter du type de relation de sous-traitance.

Seront étudiées successivement dans ce paragraphe :

- la perception du niveau d'engagement des DO par les fournisseurs (en distinguant les fournisseurs sur la base des cinq critères définis plus haut)

¹⁷⁷ Variables mises en évidence lors de l'étude qualitative.

¹⁷⁸ Les quatre catégories de fournisseur sont : substituable, important, stratégique et autre.

- les pratiques mises en œuvre par les DO (c'est-à-dire la formation, l'aide apportées aux fournisseurs ainsi que les audits réalisés) en fonction de ces critères.

Seuls les tests indiquant un lien entre deux variables seront présentés ici. En cas d'absence de lien, les résultats des tests figureront en annexe.

- **La qualification du niveau d'engagement des donneurs d'ordre par les fournisseurs en fonction des critères : chiffre d'affaires, localisation, coopération avec les donneurs d'ordre, durée du contrat et type de contrat**

Aucun lien n'a pu être établi entre le type de relation de sous-traitance (sur la base des cinq critères définis préalablement) et la qualification du niveau d'engagement des DO par les fournisseurs.

Les résultats des tests sont donnés en Annexe 8.

- **Les pratiques mises en œuvre par les donneurs d'ordre en fonction du type de relation de sous-traitance**

Nous cherchons à voir ici si la formation et l'aide apportées aux fournisseurs ainsi que les audits réalisés dépendent du CA, de la localisation des fournisseurs, de la participation de ces derniers à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre, de leur ancienneté ou du type de contrat.

Seuls les tests indiquant un lien entre deux variables sont exposés ici. En cas d'absence de lien, les résultats des tests figurent en Annexe 9.

- ***L'impact du CA sur les pratiques des donneurs d'ordre***

Aucun lien n'a pu être établi entre le CA et les pratiques des DO (formation, aide, audits).

- ***L'impact de la localisation sur les pratiques des donneurs d'ordre***

- * **Sur la formation :**

Effectifs observés (Tableau 1):

Formation démarche RSE localisation1	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Asie	21	14	35
Europe	13	1	14
TOTAL	34	15	49

Colonne 1 : regroupement des modalités « jamais » et « occasionnellement »

Colonne 2 : regroupement des modalités « souvent », « très souvent » et « systématiquement ».

Effectifs théoriques (Tableau 2):

Formation démarche RSE localisation1	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Asie	24,29	10,71	35
Europe	9,71	4,29	14
TOTAL	34	15	49

Légende : les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 3,66 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée.**

⇒ *La formation des fournisseurs à la démarche RSE dépend de leur localisation géographique, avec un risque d'erreur de 10%.*

On remarque bien que massivement les fournisseurs européens déclarent n'être jamais ou qu'occasionnellement formés à cette démarche (Tableau 1); l'effectif réel est nettement supérieur à l'effectif théorique (Tableau 2).

*** Sur l'aide technique :**

Aucun lien n'a pu être établi entre la localisation et l'aide technique.

*** Sur les audits :**

Effectifs observés (Tableau 1):

Audits	moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	une fois par an à plusieurs fois par an	TOTAL
localisation1			
Asie	9	18	27
Europe	8	3	11
TOTAL	17	21	38

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Audits	moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	une fois par an à plusieurs fois par an	TOTAL
localisation1			
Asie	12,08	14,92	27
Europe	4,92	6,08	11
TOTAL	17	21	38

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

χ^2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < χ^2 calculé (avec la correction de Yates) = 3,44 < χ^2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ H_0 est rejetée

⇒ *Les audits et la localisation géographique des fournisseurs sont liés avec un risque d'erreur de 10%.*

Dans le tableau 1, nous pouvons constater que 8 fournisseurs européens sur 11 se disent audités « moins d'une fois tous les deux ans » ou « une fois tous les deux ans » ; l'effectif réel en ce qui concerne ces modalités est nettement supérieur à l'effectif théorique (Tableau 2). Les audits des donneurs d'ordre se concentrent principalement sur l'Asie, c'est-à-dire sur les pays à risque comme nous l'avons précédemment souligné.

- *L'impact de la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre*

* Sur la formation :

Effectifs observés (Tableau 1):

Formation démarche RSE	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Détermination caractéristiques produits			
jamais + occast	13	1	14
fréqt	20	13	33
TOTAL	33	14	47

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Formation démarche RSE	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Détermination caractéristiques produits			
jamais + occast	9,83	4,17	14
fréqt	23,17	9,83	33
TOTAL	33	14	47

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 3,46 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La formation des fournisseurs à la démarche RSE et la participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO sont liés avec un risque d'erreur de 10%.*

Le tableau 1 nous permet de voir que tous les fournisseurs (sauf un) qui ne participent jamais ou qu'occasionnellement à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO ne sont jamais ou qu'occasionnellement formés à la démarche RSE.

*** Sur l'aide technique et les audits :**

Aucun lien n'a pu être établi.

- **L'impact de l'ancienneté de la relation sur les pratiques des donneurs d'ordre**

Aucun lien n'a pu être établi entre l'ancienneté de la relation et la formation, l'aide technique, les audits.

- L'impact du type de contrat ¹⁷⁹ sur les pratiques des donneurs d'ordre

* Sur la formation, les audits :

Aucun lien n'a pu être établi entre le type de contrat et la formation, les audits.

* Sur l'aide technique :

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

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

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 DO 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 DO, on se rend compte à partir du tableau 2 que 18 fournisseurs sur 21 ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés.

¹⁷⁹ Pour des questions d'insuffisance d'effectifs, nous avons regroupé le contrat de moyen terme avec le contrat de partenariat.

Pour récapituler, l'étude des pratiques mises en œuvre par les DO en fonction du type de relation de sous-traitance (différenciation des fournisseurs à partir de 5 critères) nous permet donc d'avancer que :

- La localisation des fournisseurs a une influence sur la formation et les audits réalisés par les DO (les fournisseurs européens n'étant qu'occasionnellement, voire jamais formés et très peu audités par rapport aux fournisseurs asiatiques).
- La coopération avec les DO pour déterminer les caractéristiques physiques et techniques des produits a une influence sur la formation reçue. En effet, les fournisseurs qui ne participent jamais ou qu'occasionnellement à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre ne sont jamais ou qu'occasionnellement formés à la démarche RSE.
- Le type de contrat influe sur l'aide technique reçue de la part des DO pour la mise en œuvre des objectifs RSE. Dans leur grande majorité (18 fournisseurs sur 21), les fournisseurs qui travaillent à la commande et qui donc peuvent être mis en concurrence à chaque nouvelle commande ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés par les DO.

Pour conclure, l'hypothèse H4 qui vise à tester le lien entre le type de relation de sous-traitance et le niveau d'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats est partiellement validée.

En effet, aucun lien n'a pu être établi entre le type de relation de sous-traitance et la qualification du niveau d'engagement par les fournisseurs.

Toutefois, l'étude des pratiques mises en œuvre par les DO (formation et aide technique apportées aux fournisseurs, audits réalisés) nous a montré que ces dernières dépendent des critères localisation (pour la formation et les audits), type de contrat (pour l'aide technique, avec un risque d'erreur de 2,5%) et participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO (pour la formation).

Les DO ne mettent donc pas en œuvre les mêmes pratiques selon la nature de leurs relations avec leurs fournisseurs.

3.2.4.5 Le lien entre l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et les pratiques des donneurs d'ordre

Nous partons de l'hypothèse (H5) que plus une entreprise est engagée en matière de RSE dans les achats et plus elle va former, aider et auditer ses fournisseurs pour la mise en œuvre des objectifs RSE et leur suivi.

On retiendra ici la perception par les fournisseurs de l'engagement des DO.

Aucun lien n'a pu être établi entre la qualification de l'engagement des DO par les fournisseurs et la formation, l'aide technique, les audits.

Les résultats des tests sont donnés en Annexe 10.

Aucun lien n'ayant pu être établi entre la qualification du niveau d'engagement des DO par les fournisseurs et les pratiques mises en œuvre, l'hypothèse H5 n'est pas validée.

Toutefois en examinant les résultats par enseigne, on se rend compte que :

- La majorité des fournisseurs répondants de E2 (75%) ne sont jamais ou qu'occasionnellement aidés ; tous ne sont qu'occasionnellement voire jamais formés et ils sont audités moins d'une fois tous les deux ans. 75% qualifient l'engagement de l'enseigne de « moyen ».

- Au niveau de E1 : 53 % des fournisseurs se disent formés, systématiquement, très souvent ou souvent à la démarche RSE ; 58% reçoivent une aide technique pour la mise en œuvre des objectifs RSE ; presque 69% des fournisseurs sont audités au moins une fois par an. 71 % considèrent que l'engagement de E1 est fort ou très fort.

On constate également que les fournisseurs qui sont vraiment accompagnés dans la démarche RSE jugent très positivement l'engagement de l'enseigne.

Pour E1 et E2, la qualification de leur engagement par les fournisseurs semble donc justifié par leur démarche.

- En ce qui concerne l'enseigne E3 : seuls 20% des fournisseurs affirment être formés, systématiquement, très souvent ou souvent ; 21 % reçoivent une aide technique, systématiquement ou souvent ; 53% sont audités au moins une fois par an. Malgré cela, l'engagement de E3 est considéré comme étant fort ou très fort par 61% des fournisseurs.

Ce décalage entre la qualification de l'engagement de l'enseigne par ses fournisseurs et les dispositifs qui ne touchent encore qu'une petite partie des fournisseurs s'explique par le caractère récent de la démarche. Comme le souligne la directrice DD, dans certaines familles de produits comme le meuble par exemple, les fournisseurs se développent avec l'enseigne et sont donc très motivés pour pérenniser les relations avec cette dernière. Même si certains d'entre eux ne sont que peu concernés par les dispositifs du donneur d'ordre, ils vont malgré tout porter une appréciation positive sur l'engagement de l'enseigne en matière de RSE.

3.2.4.6 Le lien entre les pratiques des donneurs d'ordre (aide, formation, audits) et l'amélioration de la performance des fournisseurs

Nous partons de l'hypothèse que l'engagement des DO va permettre, grâce aux « bonnes pratiques » (aide, formation, audits) et via l'apprentissage organisationnel, une amélioration de la performance des fournisseurs.

Nous allons donc étudier dans un premier temps le lien entre l'aide technique, la formation, les audits et :

- l'amélioration de la qualité
- l'amélioration des méthodes de fabrication
- l'amélioration des matériaux utilisés
- le développement de nouveaux produits
- l'amélioration des conditions de travail

Puis dans un deuxième temps, pour compléter notre étude, nous chercherons à tester les liens différenciation des fournisseurs (sur la base des critères localisation, participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO, CA, ancienneté de la relation et type de contrat) et changements apportés par la démarche RSE.

L'objectif est de voir quels sont les fournisseurs qui enregistrent le plus d'améliorations liées à la mise en œuvre de la démarche RSE des DO.

Seuls les tests indiquant un lien entre deux variables sont exposés ici. En cas d'absence de lien, les résultats des tests figurent en Annexe 11.

• **Le lien entre l'aide technique et :**

- ***L'amélioration de la qualité, des méthodes de fabrication ; le développement de nouveaux produits,***

Aucun lien n'a pu être établi entre l'aide technique apportée par les DO et ces améliorations attendues.

- ***l'amélioration des matériaux utilisés***

Effectifs observés ¹⁸⁰ (Tableau 1) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	14	11	25
fréqt	4	12	16
TOTAL	18	23	41

¹⁸⁰ Dans la 1^{ère} ligne nous avons regroupé les modalités « jamais » et « occasionnellement » ; dans la 2^{ème} ligne les modalités « souvent », « très souvent » et « systématiquement ».

Dans la 1^{ère} colonne, ont été groupées les modalités « ni en accord, ni en désaccord », « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » et dans la 2^{ème} colonne les modalités « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord ».

Effectifs théoriques (Tableau 2):

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	10,98	14,02	25
fréqt	7,02	8,98	16
TOTAL	18	23	41

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé = 3,81 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *L'aide technique reçue et l'amélioration des matériaux sont liées avec un risque d'erreur de 10%.*

Le tableau 1 montre que 12 fournisseurs sur 16 qui ont reçu une aide technique ¹⁸¹ pour la mise en œuvre des objectifs RSE ont amélioré les matériaux utilisés.

- ***l'amélioration des conditions de travail***

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	11	14	25
fréqt	2	14	16
TOTAL	13	28	41

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	7,93	17,07	25
fréqt	5,07	10,93	16
TOTAL	13	28	41

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 calculé = 4,47 > Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *L'aide technique reçue et l'amélioration des conditions de travail sont liées avec un risque d'erreur de 5%.*

¹⁸¹ « souvent », « très souvent » ou « systématiquement ».

Le tableau 1 nous permet de constater que seuls 2 fournisseurs sur les 16 qui ont reçu fréquemment une aide technique de la part des DO pour la mise en œuvre des objectifs RSE émettent un avis réservé voire négatif quant à l'impact de la démarche RSE sur l'amélioration des conditions de travail.

● **Le lien entre la formation et :**

- **L'amélioration de la qualité, des méthodes de fabrication ; le développement de nouveaux produits**

Aucun lien n'a pu être établi entre la formation et ces améliorations attendues.

- **l'amélioration des matériaux utilisés**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occas	14	11	25
fréqt	4	11	15
TOTAL	18	22	40

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occas	11,25	13,75	25
fréqt	6,75	8,25	15
TOTAL	18	22	40

$\text{Chi}^2 \text{ table (au seuil de 10\%)} = 2,71 < \text{Chi}^2 \text{ calculé} = 3,26 < \text{Chi}^2 \text{ table (au seuil de 5\%)} = 3,84$

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La formation à la démarche RSE et l'amélioration des matériaux utilisés sont liées avec un risque d'erreur de 10%.*

Sur 15 fournisseurs fréquemment formés à la démarche RSE, 11 fournisseurs estiment que la démarche RSE leur a permis d'améliorer les matériaux utilisés (Tableau 1).

- **l'amélioration des conditions de travail**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occast	11	14	25
fréqt	2	13	15
TOTAL	13	27	40

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occast	8,13	16,88	25
fréqt	4,88	10,13	15
TOTAL	13	27	40

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec correction de Yates) = 2,74 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La formation à la démarche RSE et l'amélioration des conditions de travail sont liées avec un risque d'erreur de 10%.*

Le tableau 1 nous permet de voir par exemple que seuls 2 fournisseurs sur les 15 qui sont formés à la démarche RSE estiment que la démarche RSE ne leur a pas permis d'améliorer les conditions de travail de leurs salariés.

● **Le lien entre les audits et :**

- ***l'amélioration de la qualité***

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél qualité	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	7	10	17
une fois par an à plusieurs fois par an	2	18	20
TOTAL	9	28	37

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél qualité	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
moins d'une fois tous les 2 ans à une une fois tous les 2 ans	4,14	12,86	17
une fois par an à plusieurs fois par an	4,86	15,14	20
TOTAL	9	28	37

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec correction de Yates) = 3,29 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ H_0 est rejetée

⇒ *Les audits réalisés et l'amélioration de la qualité des produits sont liés avec un risque d'erreur de 10%.*

Le tableau 1 nous permet de voir par exemple que sur 20 fournisseurs fréquemment audités (une fois par an à plusieurs fois par an), 18 estiment que la démarche RSE leur a permis d'améliorer la qualité de leurs produits.

- *l'amélioration des méthodes de fabrication, des matériaux utilisés*

On ne peut se prononcer sur le lien entre les audits et l'amélioration des méthodes de fabrication, des matériaux utilisés.

- *Le développement de nouveaux produits*

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	11	6	17
une fois par an à plusieurs fois par an	5	14	19
TOTAL	16	20	36

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	7,56	9,44	17
une fois par an à plusieurs fois par an	8,44	10,56	19
TOTAL	16	20	36

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 2,5 %) = 5,02 < Chi2 calculé = 5,36

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Les audits et le développement de nouveaux produits sont liés avec un risque d'erreur de 2,5%.*

Le tableau 1 nous permet de constater que sur 17 fournisseurs qui se disent rarement audités (moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les deux ans), 11 fournisseurs émettent un avis neutre ou négatif quant à l'impact de la démarche RSE sur le développement de nouveaux produits.

- ***l'amélioration des conditions de travail***

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
moins d'une fois tous les 2 ans à une fois tous les 2 ans	8	9	17
une fois par an à plusieurs fois par an	3	17	20
TOTAL	11	26	37

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Audits			
rarement	5,05	11,95	17
fréq	5,95	14,05	20
TOTAL	11	26	37

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 calculé = 4,52 > Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Les audits et l'amélioration des conditions de travail sont liés avec un risque d'erreur de 5%.*

Sur 20 fournisseurs qui sont fréquemment audités par les DO (une fois par an à plusieurs fois par an), 17 estiment que la démarche RSE leur a permis d'améliorer les conditions de travail de leurs salariés (Tableau 1).

Pour récapituler, ces tests nous ont permis de constater que :

- L'amélioration de la qualité des produits, le développement de nouveaux produits sont liés aux audits réalisés par les DO
- L'amélioration des matériaux utilisés est liée à la formation des fournisseurs à la démarche RSE ainsi qu'à l'aide technique apportée par les DO
- L'amélioration des conditions de travail est liée à l'aide technique et à la formation reçues par les fournisseurs ainsi qu'aux audits réalisés.

Par contre, aucun lien n'a pu être établi entre la formation, l'aide technique, les audits et l'amélioration des méthodes de fabrication.

Pour terminer, nous allons nous intéresser aux résultats des tests visant à étudier quels sont les fournisseurs qui enregistrent le plus d'améliorations suite à la mise en œuvre de la démarche RSE.

Seuls les tests établissant un lien entre deux variables seront présentés ici.

Nous avons en premier lieu mis en évidence un lien entre la localisation des fournisseurs et l'amélioration des matériaux ainsi qu'un lien entre la localisation et l'amélioration des conditions de travail.

- **Le lien entre la localisation et l'amélioration des matériaux utilisés**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
localisation1			
Asie	10	19	29
Europe	8	4	12
TOTAL	18	23	41

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
localisation1			
Asie	12,73	16,27	29
Europe	5,27	6,73	12
TOTAL	18	23	41

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé = 3,57 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La localisation géographique des fournisseurs et l'amélioration des matériaux utilisés sont liées avec un risque d'erreur de 10%.*

Sur 29 fournisseurs asiatiques, 19 estiment que la démarche RSE leur a permis d'améliorer les matériaux utilisés contre 4 fournisseurs européens sur 12 (Tableau 1).

Les fournisseurs asiatiques ont dû effectivement travailler sur les matériaux afin de se mettre en conformité avec les normes européennes, les critères environnementaux et rattraper les fournisseurs européens.

- **Le lien entre la localisation et l'amélioration des conditions de travail**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
localisation1			
Asie	5	24	29
Europe	8	4	12
TOTAL	13	28	41

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement cond de travail	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
localisation1			
Asie	9,20	19,80	29
Europe	3,80	8,20	12
TOTAL	13	28	41

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 1 %) = 6,63 < Chi2 calculé (avec correction de Yates) = 7,43

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La localisation géographique des fournisseurs et l'amélioration des conditions de travail sont liées avec un risque d'erreur de 1 %. La dépendance est très significative.*

Sur 29 fournisseurs asiatiques, 24 ont amélioré les conditions de travail de leurs salariés contre 1 fournisseur européen sur 3.

Dans ce domaine là également le retard à combler est important par rapport aux fournisseurs européens. La démarche RSE vise à faire progresser les fournisseurs asiatiques en matière de sécurité, d'hygiène, de couverture sociale... pour leurs salariés.

En deuxième lieu nous pouvons faire ressortir un lien entre la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO et l'amélioration des matériaux utilisés.

- **Le lien entre la participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre et l'amélioration des matériaux utilisés**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Détermination caractéristiques produits			
jamais + occast	7	2	9
fréqt	10	20	30
TOTAL	17	22	39

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Détermination caractéristiques produits			
jamais + occast	3,92	5,08	9
fréqt	13,08	16,92	30
TOTAL	17	22	39

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 3,9 > Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO et l'amélioration des matériaux utilisés sont liées avec un risque d'erreur de 5%.*

Comme nous l'avons mentionné dans notre chapitre 2 (§ 2.3.1.5), la coopération entre les DO et leurs fournisseurs est variable selon le type de fournisseurs (peu d'implication de la part des DO pour des fournisseurs de produits banals, substituables). Or, c'est cette coopération entre les DO et les fournisseurs qui permet des apprentissages et donc l'innovation.

Dans le tableau 1, on peut voir que seuls 2 fournisseurs sur 9 qui ne coopèrent pas avec les DO au niveau de la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits ont réussi à améliorer les matériaux utilisés.

En troisième lieu, nous avons mis en évidence le lien entre le CA et l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celui entre le CA et l'amélioration des méthodes de fabrication.

- **Le lien entre le CA et l'amélioration de la qualité des produits**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél qualité	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Part du CA avec DO			
moins de 10%	9	13	22
plus de 10 %	1	12	13
TOTAL	10	25	35

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél qualité	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Part du CA avec DO			
moins de 10%	6,29	15,71	22
plus de 10 %	3,71	9,29	13
TOTAL	10	25	35

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 2,92 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Le CA réalisé avec les DO et l'amélioration de la qualité des produits sont liés avec un risque d'erreur de 10%.*

Tous les fournisseurs, sauf un, réalisant plus de 10% de leur CA avec leur DO (Tableau 1) estiment que la démarche RSE a permis d'améliorer la qualité de leurs produits.

- **Le lien entre le CA et l'amélioration des méthodes de fabrication**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél méthodes fabr	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Part du CA avec DO			
moins de 10%	14	8	22
plus de 10%	2	11	13
TOTAL	16	19	35

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél méthodes fabr	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Part du CA avec DO			
moins de 10%	10,06	11,94	22
plus de 10%	5,94	7,06	13
TOTAL	16	19	35

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 1 %) = 6,63 < Chi2 calculé = 7,67

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Le CA réalisé et l'amélioration des méthodes de fabrication sont liés avec un risque d'erreur de 1 %. La dépendance est très significative.*

Le tableau 1 nous permet de constater que sur les 22 fournisseurs qui réalisent moins de 10% de leur CA avec leur donneur d'ordre, 8 fournisseurs estiment que la démarche RSE leur a permis d'améliorer leurs méthodes de fabrication contre 11 fournisseurs sur 13 chez ceux qui réalisent plus de 10% de leur CA.

L'importance d'un fournisseur sur le plan du CA réalisé avec le donneur d'ordre est donc décisive en termes d'amélioration des méthodes de fabrication et de la qualité des produits.

Enfin, nous avons mis en évidence deux derniers liens : entre l'ancienneté de la relation et le développement de nouveaux produits ; entre l'ancienneté de la relation et l'améliorations des matériaux.

- **Le lien entre l'ancienneté de la relation et l'amélioration de la qualité des produits**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Durée de la relation			
0-2 ans	2	10	12
entre 3-5 ans	8	4	12
6 ans et plus	7	9	16
TOTAL	17	23	40

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Durée de la relation			
0-2 ans	5,10	6,90	12
entre 3-5 ans	5,10	6,90	12
6 ans et plus	6,80	9,20	16
TOTAL	17	23	40

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Degrés de liberté = 2

Chi2 table (au seuil de 5%) = 5,99 < Chi2 calculé = 6,16 < Chi2 table (au seuil de 2,5%) = 7,38

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La durée de la relation et le développement de nouveaux produits sont liés avec un risque d'erreur de 5%.*

Le tableau 1 permet de constater que pour 10 fournisseurs sur 12 dont l'ancienneté se situe dans la tranche « 0-2 ans » la démarche RSE a permis de développer de nouveaux produits contre 1 fournisseur sur 3 dans la tranche « entre 3-5 ans » et 9 fournisseurs sur 16 pour les fournisseurs les plus anciens (« 6 ans et plus »).

- **Le lien entre l'ancienneté de la relation et l'amélioration des matériaux**

Effectifs observés (Tableau 1) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Durée de la relation			
0-2 ans	1	11	12
entre 3-5 ans	9	3	12
6 ans et plus	8	9	17
TOTAL	18	23	41

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Changement amél matériaux	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Durée de la relation			
0-2 ans	5,27	6,73	12
entre 3-5 ans	5,27	6,73	12
6 ans et plus	7,46	9,54	17
TOTAL	18	23	41

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Degrés de liberté = 2

Chi2 table (au seuil de 1 %) = 9,21 < Chi2 calculé = 10,95

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *La durée de la relation et l'amélioration des matériaux sont liées avec un risque d'erreur de 1%. La dépendance est très significative.*

Pour 11 fournisseurs sur 12, dont l'ancienneté est comprise dans la tranche « 0-2 ans », la démarche RSE a permis d'améliorer les matériaux utilisés contre 1 fournisseur sur 4 pour ceux dont l'ancienneté se situe dans la tranche « entre 3-5 ans » et 9 fournisseurs sur 17 pour les fournisseurs les plus anciens (Tableau 1).

Ces deux tests montrent que les fournisseurs les plus récents sont les plus positifs quant aux changements apportés par la démarche RSE en matière de qualité et d'amélioration des matériaux. Les fournisseurs qui se situent dans la tranche « entre 3-5 ans », et qui ont davantage de recul que les précédents sur la démarche RSE, sont les plus négatifs. Les fournisseurs les plus anciens sont à un niveau intermédiaire.

Pour conclure, l'hypothèse H6 qui vise à tester le lien entre les pratiques des DO (formation, aide, audits) et l'amélioration de la performance des fournisseurs est partiellement validée.

En effet :

- L'amélioration de la qualité des produits, le développement de nouveaux produits¹⁸² sont liés aux audits réalisés par les DO
- L'amélioration des matériaux utilisés est liée à la formation des fournisseurs à la démarche RSE ainsi qu'à l'aide technique apportée par les DO
- L'amélioration des conditions de travail est liée à l'aide technique et à la formation reçues par les fournisseurs ainsi qu'aux audits réalisés.

Par contre, aucun lien n'a pu être établi entre la formation, l'aide technique, les audits et l'amélioration des méthodes de fabrication.

Les pratiques des DO, et en particulier les audits, permettent donc d'améliorer la performance des fournisseurs. Si l'on retient l'exemple des audits, ceux-ci favorisent l'apprentissage organisationnel par le partage d'expérience, la formation. Les plans d'action mis en place à la suite de ces audits permettent aux fournisseurs de se corriger et de s'améliorer.

Les tests complémentaires montrent enfin que certains fournisseurs sont plus concernés que d'autres par les changements apportés par la démarche RSE des DO :

- Les fournisseurs asiatiques (par rapport aux fournisseurs européens) en matière d'amélioration des matériaux utilisés ou de conditions de travail¹⁸³
- Les fournisseurs qui coopèrent avec les DO pour la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits (par rapport à des producteurs de produits substituables) en ce qui concerne l'amélioration des matériaux utilisés.
- Les fournisseurs qui réalisent plus de 10% de leur chiffre d'affaires avec leur DO (par rapport aux fournisseurs moins importants en termes de CA) pour l'amélioration de la qualité des produits et des méthodes de fabrication¹⁸⁴.
- Les fournisseurs les plus récents en ce qui concerne le développement de nouveaux produits et l'amélioration des matériaux¹⁸⁵.

¹⁸² Les audits et le développement de nouveaux produits sont liés avec un risque d'erreur de 2,5%.

¹⁸³ La localisation géographique des fournisseurs et l'amélioration des conditions de travail sont liées avec un risque d'erreur de 1%. La dépendance est très significative.

¹⁸⁴ Le CA réalisé et l'amélioration des méthodes de fabrication sont liées avec un risque d'erreur de 1%. La dépendance est très significative.

¹⁸⁵ La durée de la relation et l'amélioration des matériaux sont liées avec un risque d'erreur de 1%. La dépendance est très significative.

3.2.4.7 Le lien entre l'intégration des exigences environnementales et sociales des donneurs d'ordre et l'augmentation des coûts des fournisseurs

Nous sommes partis de l'hypothèse que l'intégration des exigences environnementales et sociales des DO entraîne pour certains fournisseurs une augmentation de leurs coûts.

Nous nous intéresserons tout d'abord à la perception des répondants concernant l'impact de la démarche RSE sur leurs coûts. Puis, nous testerons les liens entre les changements apportés et l'évolution de ces coûts, l'objectif étant de voir quelles sont les améliorations qui sont supportées par les fournisseurs.

• L'impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs

Ce point a été abordé dans la question 28 :

Ainsi que nous l'avons vu, sur 35 fournisseurs répondants, 17 ont répondu que la démarche RSE n'avait pas eu d'impact sur leurs coûts, 17 que leurs coûts ont augmenté et 1 fournisseur seulement mentionne une diminution de ses coûts.

Les avis sont donc partagés.

• Les liens entre les changements apportés et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

Les changements concernent ici l'amélioration des matériaux, de la qualité des produits, des méthodes de fabrication, des conditions de travail ainsi que le développement de nouveaux produits.

Seuls les tests indiquant un lien entre deux variables sont exposés ici. En cas d'absence de lien, les résultats des tests figurent en Annexe 12.

- Les liens entre l'amélioration des matériaux, l'amélioration des méthodes de fabrication, le développement de nouveaux produits et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

Aucun lien n'a pu être mis en évidence.

- Le lien entre l'amélioration de la qualité des produits et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

Effectifs observés (Tableau 1) :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement amél qualité			
neutre + désaccord	7	2	9
d'accord	10	16	26
TOTAL	17	18	35

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement amél qualité			
neutre + désaccord	4,37	4,63	9
d'accord	12,63	13,37	26
TOTAL	17	18	35

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 10%) = 2,71 < Chi2 calculé (avec correction de Yates) = 2,72 < Chi2 table (au seuil de 5%) = 3,84

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *L'amélioration de la qualité des produits et l'impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs sont liés avec un risque d'erreur de 10%.*

Le tableau 1 nous montre que majoritairement les fournisseurs qui ne font pas état d'une amélioration de la qualité des produits liée à la démarche RSE (7 fournisseurs sur 9) n'ont pas vu leurs coûts évoluer suite à la mise en œuvre de cette démarche.

- Le lien entre l'amélioration des conditions de travail et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

Effectifs observés (Tableau 1) :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement cond de travail			
neutre + désaccord	9	3	12
d'accord	8	15	23
TOTAL	17	18	35

Effectifs théoriques (Tableau 2) :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement cond de travail			
neutre + désaccord	5,83	6,17	12
d'accord	11,17	11,83	23
TOTAL	17	18	35

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

Chi2 table (au seuil de 2,5 %) = 5,02 < Chi2 calculé = 5,11

⇒ **H₀ est rejetée**

⇒ *Il existe un lien significatif entre l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs et l'impact de la RSE sur les coûts (risque d'erreur de 2,5 %).*

Sur les 12 fournisseurs pour lesquels la démarche RSE n'a pas permis d'améliorer les conditions de travail, 9 ont déclaré que cette démarche n'avait eu aucun impact sur leurs coûts. Par contre, sur les 23 fournisseurs qui ont amélioré les conditions de travail dans leur entreprise, 15 font état d'une augmentation de leurs coûts. (Tableau 1).

Pour conclure, l'hypothèse H7 qui vise à tester le lien entre les améliorations attendues des DO et l'augmentation des coûts des fournisseurs est partiellement validée.

En premier lieu nous avons pu constater que pour 17 fournisseurs répondants sur 35, la démarche RSE s'est traduite par une augmentation de leurs coûts. Pour les 18 autres, elle n'a rien changé sur ce plan, voire elle a entraîné pour un fournisseur une diminution de ses coûts. Les résultats sont donc très partagés.

En deuxième lieu, les tests statistiques ont montré l'existence de liens entre :

- l'amélioration de la qualité des produits et l'évolution des coûts des fournisseurs
- l'amélioration des conditions de travail et l'évolution des coûts des fournisseurs.

La majorité des fournisseurs qui font état d'une amélioration de la qualité de leurs produits ou des conditions de travail¹⁸⁶ évoquent aussi une augmentation des coûts liée à la démarche RSE.

Face à ces résultats, nous nous sommes demandés si certains fournisseurs qui ne font pas état d'une augmentation de leurs coûts liés à la démarche RSE mais enregistrent quand même des améliorations liées à cette démarche ne se contentent pas d'engagements minimaux en matière de RSE. Interrogée suite à l'enquête fournisseurs, la Directrice Stratégie Achats de l'enseigne E1 a confirmé cette hypothèse.

¹⁸⁶ Il existe un lien significatif entre l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs et l'impact de la RSE sur les coûts (risque d'erreur de 2,5 %).

3.2.5 Les résultats de la validation des hypothèses

HYPOTHESE	FORMULATION DE L'HYPOTHESE	VALIDATION
H1	La culture organisationnelle constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.	<u>Partiellement validée</u>
H2	La pression des parties prenantes constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.	<u>Ni acceptée, ni refusée</u>
H3	La recherche d'avantages (amélioration des performances économiques, réduction des risques) constitue un facteur explicatif de l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et du niveau de cet engagement.	<u>Partiellement validée</u>
H4	Le type de relation de sous-traitance a un impact sur le niveau d'engagement en matière de RSE dans les achats (simple respect des obligations juridiques applicables/aller au-delà à travers les audits réalisés, la formation et l'aide apportées aux fournisseurs).	<u>Partiellement validée</u>
H5	Plus les entreprises sont engagées en matière de RSE dans les achats et plus elles vont former, aider et auditer leurs fournisseurs (l'engagement est évalué à partir de la perception des fournisseurs).	<u>Non validée</u>
H6	L'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats va permettre, via l'apprentissage organisationnel, une amélioration de la performance des fournisseurs.	<u>Partiellement validée</u>
H7	L'intégration des exigences environnementales et sociales du donneur d'ordre entraîne pour certains fournisseurs une augmentation de leurs coûts.	<u>Partiellement validée</u>

Nous pouvons donc en conclure que notre modèle est partiellement validé.

3. 3 Apports et validité de l'étude quantitative

3.3.1 Les apports de l'étude quantitative

Comme nous l'avons déjà fait ressortir dans le paragraphe portant sur l'analyse descriptive des résultats (§ 3.1), l'étude quantitative est venue tout d'abord confirmer en grande partie les conclusions qui se sont dégagées de l'étude qualitative, cette dernière ayant un objectif exploratoire.

Elle nous a ensuite permis de poursuivre notre objectif d'une meilleure compréhension des relations donneurs d'ordre/sous-traitants, celle-ci étant indispensable pour répondre à la problématique posée : la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE. Ce point sera développé dans le paragraphe 3.3.1.1. L'analyse détaillée des résultats nous a également confortés dans l'idée que la RSE est une convention sociale (§ 3.3.1.5)

Enfin l'analyse bivariée, en testant les hypothèses du modèle, nous a aidés à :

- confirmer le rôle du type de relation de sous-traitance comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables (§ 3.3.1.2)
- mettre en avant le fait que certaines pratiques améliorent la performance des fournisseurs (via l'apprentissage organisationnel), mais que les fournisseurs sont inégalement concernés par ces changements (§ 3.3.1.3)
- montrer que l'amélioration de la performance dans certains domaines entraîne une augmentation des coûts des fournisseurs (§ 3.3.1.4)

3.3.1.1 Une meilleure compréhension des relations donneurs d'ordre/sous-traitants

• Grâce à l'analyse descriptive des résultats, nous avons tout d'abord pu constater que les réponses apportées par les fournisseurs quant à la perception de leur importance aux yeux des DO¹⁸⁷ ne correspondaient pas aux classifications réalisées par ces derniers.

Comme nous l'avons déjà mentionné, au vu de ces résultats, nous avons effectué un retour sur le terrain auprès des trois enseignes pour comprendre cette différence.

Nous avons donc été amenés à prendre en compte d'autres critères permettant de mieux comprendre les relations que les DO entretiennent avec leurs fournisseurs : la localisation, le chiffre d'affaires, le type de contrat, l'ancienneté de la relation et la coopération pour la réalisation du produit final.

¹⁸⁷ Question 8 du questionnaire fournisseurs (Annexe 6)

- L'enquête quantitative est venue confirmer notre étude qualitative. Les relations DO/sous-traitants reposent sur :
 - la durée (à peu près 44% des fournisseurs travaillent avec les DO depuis 6 ans ou plus)
 - la coopération (plus de 71% des fournisseurs coopèrent avec les DO pour la réalisation des produits)
 - la confiance (le degré de confiance dans les relations avec les DO est considéré comme fort ou très fort par plus de 85% des fournisseurs). Cette confiance s'explique en premier par la communication entre les fournisseurs et leurs clients puis par les relations personnelles.

Mais aussi sur :

- le contrôle qui permet aux DO d'exercer leur autorité (75% des fournisseurs le jugent fort ou très fort)
- ainsi que sur la mise en concurrence des fournisseurs (46 % des fournisseurs se disant fréquemment mis en concurrence par leur DO)
- une sélection des fournisseurs qui s'opère principalement à partir de critères économiques (qualité, délais et prix en particulier).

Tout comme l'étude qualitative, cette enquête vient donc confirmer les apports de Mariotti (1999) réalisés dans le cadre de l'analyse du réseau Bombardier. Nous retrouvons également dans les relations de sous-traitance que nous avons étudiées trois modes de coordination : l'autorité, la coordination marchande et la confiance.

Lors de notre enquête un fournisseur asiatique a évoqué cette coordination autoritaire, le fait que le donneur d'ordre « fixe les règles du jeu »¹⁸⁸ pour reprendre les termes de Mariotti (1999) à propos du réseau Bombardier. Mais l'enquête montre aussi le rôle joué par les relations interpersonnelles, la confiance et nous conduit à assimiler le fonctionnement des relations personnalisées que les enseignes entretiennent avec certains de leurs fournisseurs à une convention¹⁸⁹.

3.3.1.2 La confirmation du rôle du type de relation de sous-traitance comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables

L'analyse univariée des résultats nous a permis de faire ressortir l'importance, du point de vue des fournisseurs, de deux facteurs explicatifs des politiques d'achats durables : la recherche d'avantages et la culture organisationnelle. Les démarches RSE sont tout d'abord motivées par la recherche d'avantages (68,3 % des fournisseurs estiment que les démarches RSE des donneurs d'ordre sont guidées par un objectif de réduction des risques et 67,5 % par un

¹⁸⁸ « (...) c'est passionnant de travailler avec X mais les règles sont plutôt simples : nous devons fournir les meilleurs produits aux meilleurs prix, en gardant à l'esprit que la qualité doit rester la même. La relation est tout à fait saine et carrée à partir du moment où nous comprenons que ce n'est pas une tâche facile d'être sélectionné comme fournisseur et que rien n'est acquis (...) »

¹⁸⁹ Ce point a été développé dans le cadre de l'étude qualitative (chapitre 2, § 2.3.1.4)

objectif d'amélioration des performances économiques) puis par la culture organisationnelle (pour 63,4% des fournisseurs).

La recherche d'avantages économiques, mais aussi la légitimité et la réputation, comme l'ont souligné Quairel et Auberger (2004)¹⁹⁰, se retrouvent donc au centre des démarches RSE de ces enseignes. Ils sont suivis de près par la culture organisationnelle qui constitue un facteur clé pour deux enseignes sur trois dans la mise en place et les avancées en matière de politiques d'achats durables.

L'analyse bivariée quant à elle nous a permis de constater que les DO ne mettent pas en œuvre les mêmes pratiques selon la nature de leurs relations avec leurs fournisseurs :

- En ce qui concerne les audits tout d'abord, leur mise en place dépend du risque que les fournisseurs peuvent faire courir aux DO. Si ces derniers courent un risque de réputation, car leurs fournisseurs sont situés dans des pays ne respectant pas les droits sociaux fondamentaux, alors les audits permettront aux DO de ne pas voir leur réputation mise en cause.

Les tests réalisés nous ont permis de constater que les fournisseurs européens ne sont qu'occasionnellement voire jamais audités par rapport aux fournisseurs asiatiques.

Par rapport à cette pratique, l'étude qualitative a montré que pour les enseignes E1 et E3, la démarche RSE se traduit bien par le contrôle de l'application de ces codes de conduite, la mise en place d'actions correctives, l'arrêt des relations avec les fournisseurs qui ne respectent pas ces codes de conduite et la réalisation des audits par des tiers. On ne peut donc pas qualifier ces stratégies de stratégies de conformité purement symbolique pour reprendre l'expression de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007).

- En matière de formation à la démarche RSE, nous avons pu vérifier que cette dernière était liée à la localisation géographique des fournisseurs (tout comme les audits) ainsi qu'à la coopération DO/fournisseurs.

Les tris croisés réalisés ont tout d'abord montré que 14 fournisseurs asiatiques sur 35 se disent fréquemment formés à cette démarche contre 1 fournisseur européen sur 14. C'est effectivement vers ces fournisseurs asiatiques que se concentrent les efforts des DO afin de les faire progresser en matière de respect des droits de l'homme, de conditions de travail, de qualité des produits....

Les tris croisés ont également fait ressortir que la formation à la démarche RSE dépend de la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les DO. Les fournisseurs qui ne collaborent jamais ou seulement occasionnellement avec les DO ne sont pas formés ou que de manière occasionnelle. Les donneurs d'ordre privilégient donc les fournisseurs déterminants pour cette formation à la démarche RSE.

- L'analyse bivariée a également mis en évidence le fait que l'aide technique apportée par les DO pour la mise en œuvre des objectifs RSE dépend du type de contrat. Dans leur grande majorité, les fournisseurs qui affirment travailler à la commande et donc qui peuvent être mis en concurrence à chaque nouvelle commande ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés.

¹⁹⁰ Les apports de Quairel et Auberger portant sur ce deuxième point ont été étudiés dans le § 3 du chapitre 1.

L'étude qualitative nous avait déjà aiguillés dans ce sens. Il est notamment ressorti des entretiens avec les responsables de l'enseigne E1 qu'aucun plan de développement, n'est réalisé avec les fournisseurs qui sont qualifiés « d'actifs » ou substituables, ceux-ci n'étant soumis qu'aux critères environnementaux de base.

3.3.1.3 Un éclairage sur les pratiques permettant d'améliorer (via l'apprentissage organisationnel) la performance des fournisseurs et sur les fournisseurs les plus concernés par les changements

L'analyse descriptive des résultats 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. L'amélioration des méthodes de fabrication et des matériaux arrive en dernière position.

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 les changements. Ces pratiques génèrent à l'intérieur de la relation de sous-traitance des apprentissages entre partenaires qui vont notamment améliorer la performance des fournisseurs.

- Les tests réalisés ont tout d'abord permis de montrer que :

- La formation à la démarche RSE ainsi que l'aide technique apportée aux fournisseurs pour la mise en œuvre des objectifs RSE permettent d'améliorer les conditions de travail et les matériaux utilisés

- Les audits ont un effet positif sur les conditions de travail, la qualité des produits et le développement de nouveaux produits chez les fournisseurs.

Les audits constituent donc un facteur clé de succès des politiques d'achats durables lorsqu'ils sont comme dans le cas des enseignes E1 et E3 réalisés en partenariat avec des ONG (cas de E3) ou avec l'aide d'organismes extérieurs (cas de E1).

La mise en place de démarches d'accompagnement, d'actions correctives suite à ces audits permet d'encadrer les pratiques des fournisseurs et favorise un apprentissage permanent entre les DO et leurs fournisseurs.

- Les tests complémentaires ont mis en évidence le fait que certains fournisseurs sont plus concernés que d'autres par les changements apportés par la démarche RSE des DO :

- Les fournisseurs asiatiques (pour l'amélioration des conditions de travail et des matériaux). Or, nous venons de voir dans le paragraphe 3.2.1.2 qu'il existait un lien entre la localisation des fournisseurs, la coopération donneurs d'ordre/fournisseurs et certaines pratiques mises en œuvre. Il est donc logique que ces dernières permettent d'améliorer la performance des fournisseurs ici concernés.

- Les fournisseurs réalisant plus de 10% de leur CA avec les DO (pour l'amélioration de la qualité des produits et des méthodes de fabrication).

Aucun lien n'a pu être établi entre le CA réalisé par les fournisseurs et les pratiques des DO. Toutefois, on peut penser que ces fournisseurs de par le chiffre d'affaires réalisé avec les enseignes sont davantage incités à investir pour moderniser leurs équipements, à innover, à améliorer la qualité de leurs produits que des fournisseurs moins importants.

- Les fournisseurs les plus récents (pour le développement de nouveaux produits et l'amélioration des matériaux).

Ce sont ces fournisseurs, dont la durée de la relation est comprise dans la tranche « 0-2 ans », qui jugent le plus favorablement les changements apportés par la démarche RSE des DO au niveau du développement de nouveaux produits et des matériaux utilisés. Ils voient la démarche RSE comme une opportunité de progrès, mais aussi comme un passage obligé pour pouvoir développer leur chiffre d'affaires avec les DO.

A l'opposé, les fournisseurs situés dans la tranche « 3-5 ans » sont ceux qui émettent les avis les plus négatifs.

Ces résultats nous amènent donc à nous poser un certain nombre de questions à propos de ces derniers fournisseurs : leur expérience leur permet-elle de dresser un bilan plus « réaliste » que les nouveaux fournisseurs sur les changements apportés par les démarches RSE des DO ? se sentent-ils délaissés par les DO par rapport à des fournisseurs plus récents ? la répartition des bénéfices tirés de la relation DO/sous-traitants leur permet-elle de faire face aux évolutions attendues par les DO ?

Nous rappelons ici qu'aucun lien n'a pu être établi entre la durée de la relation et les pratiques des DO et qu'il n'y a pas de différence sensible au niveau des audits, de l'aide et de la formation apportées aux fournisseurs dont l'ancienneté est comprise entre 3 et 5 ans par rapport aux autres fournisseurs.

3.3.1.4 La mise en évidence de l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

Les tris simples ont montré que pour 18 fournisseurs sur 35, la démarche RSE a eu un impact sur leurs coûts (17 fournisseurs faisant état d'une augmentation de leurs coûts et un seul d'une diminution).

Les tris croisés ont mis en évidence le fait que pour certains fournisseurs les améliorations apportées sur le plan de la qualité des produits ou des conditions de travail ont entraîné une augmentation de leurs coûts. Ces fournisseurs supportent donc une partie du coût de la démarche RSE.

Ils font également apparaître que pour d'autres fournisseurs des changements ont lieu sans que cela n'affecte leurs coûts.

Pour comprendre ces résultats, nous nous sommes intéressés aux cas des enseignes E1 et E3 et nous avons pu constater que les fournisseurs faisant état des changements les plus conséquents sont aussi ceux qui mentionnent une augmentation de leurs coûts. On peut donc supposer qu'ils vont au-delà du minimum requis par les DO en matière de RSE, qu'ils s'engagent réellement dans une démarche de progrès.

Par contre, les fournisseurs pour lesquels la démarche RSE n'a eu aucun impact sur les coûts sont plus en retrait par rapport aux améliorations apportées par la démarche. Nous pensons que ces fournisseurs sont plus dans une logique de conformité aux exigences RSE des donneurs d'ordre que dans l'optique d'un réel engagement.

3.3.1.5 La RSE comme convention sociale

Nous sommes partis de l'hypothèse que l'engagement des enseignes en matière de RSE dans les achats devait se refléter dans leurs pratiques. Or, l'analyse bivariée n'a pas permis de faire ressortir un lien entre la qualification du niveau d'engagement des DO par les fournisseurs et les pratiques des enseignes.

Comme nous l'avons déjà souligné, si la qualification du niveau d'engagement de E2 correspond effectivement à ses pratiques¹⁹¹, il n'en va pas de même pour l'enseigne E3. En effet, 64% des fournisseurs de E3 ne sont jamais formés à la démarche, 66 % ne sont jamais aidés, 47 % sont peu audités et pourtant 61% des fournisseurs considèrent que l'engagement de l'enseigne est fort ou très fort. Comment cela peut-il s'expliquer ?

Il faut tout d'abord rappeler que la démarche de E3 est récente. La direction du développement durable a été créée en janvier 2010 et l'enseigne cherche à progresser rapidement. Celle-ci 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. Toutefois, les fournisseurs pensent que le projet sociétal de l'entreprise est une solution équitable et qu'il faut s'y conformer ; ils en attendent des bénéfices équitables. Cela s'exprime dans leur qualification du niveau d'engagement du DO et dans certaines réponses de fournisseurs portant sur la question de la rentabilité de la démarche¹⁹².

Comme nous l'avons mis en évidence dans notre chapitre 1, la RSE présente un caractère conventionnaliste ; elle permet un accord entre des acteurs (fournisseurs et DO) ayant des comportements, des logiques d'action différents.

¹⁹¹ 60% des fournisseurs de E2 affirment n'être jamais formés à la démarche RSE, 66% jamais aidés et 80 % sont peu audités. 60% des fournisseurs estiment que l'engagement de l'enseigne en matière de RSE est moyen.

¹⁹² Nous donnons ici les réponses de deux fournisseurs de l'enseigne E3 :

« Une fois que la politique RSE de X sera forte, nous serons également mieux. »

« A court terme, elle [la démarche RSE] ne semble bénéfique qu'au donneur d'ordre parce que nous sommes dans un pays en développement et peut-être un peu en retard sur le plan technique et aussi parce que on ne peut probablement pas répondre à votre politique en matière de RSE à un faible coût. Mais à long terme, elle bénéficiera aux deux parties nous permettant de nous développer de façon scientifique. »

3.3.2 La validité de l'étude quantitative

Comme le soulignent Gavard-Perret et al (2008)¹⁹³, deux types de validité doivent être vérifiés lorsque l'on parle de validité d'une étude : la validité interne et la validité externe. La validité de notre étude quantitative et donc de notre modèle en dépendent.

3.3.2.1 La validité interne

Pour Gavard-Perret et al (2008), « *L'objet de la validité interne est de savoir si les résultats observés sont la conséquence de la relation causale entre les variables. Est-ce que les variables explicatives sont bien à l'origine des variations de la variable à expliquer ?* »

Comme nous l'avons expliqué lors de la présentation de notre modèle (2^{ème} partie, Chapitre 3), pour satisfaire à cette exigence, nous avons tout d'abord choisi les variables explicatives et les variables à expliquer en nous fondant sur un certain nombre d'apports théoriques, sur les entretiens réalisés auprès des DO et sur nos questions de recherche.

Nous avons également testé le questionnaire destiné aux fournisseurs auprès des DO afin de vérifier l'absence d'ambiguïté sur le plan des modalités de réponse, la compréhension des choix proposés et des questions.

Enfin, nous avons cherché à vérifier la validité interne de l'étude en croisant les résultats de l'étude qualitative et quantitative. Ainsi que nous l'avons souligné à plusieurs reprises, les résultats de l'enquête quantitative rejoignent ceux de l'étude qualitative, ce qui conforte la validité interne de notre étude.

Malgré ces précautions, certains biais ont pu limiter la validité interne de notre étude quantitative.

Les biais affectant la validité interne d'une étude ont été définis par D.T Campbell et J.C Stanley (1963). Ils « *empêchent l'identification de l'origine des variations de la variable à expliquer. Il est alors plus difficile d'identifier si les variations de la variable à expliquer sont dues à la variable manipulée ou à d'autres facteurs de perturbation.* » (Gavard-Perret et al, 2008)¹⁹⁴.

Nous pensons que deux types de biais, pour reprendre la typologie de D.T Campbell et J.C Stanley (1963), ont pu affecter la validité interne de notre étude : un effet de test et un effet de sélection de l'échantillon.

En ce qui concerne l'effet de test tout d'abord, les fournisseurs de l'enseigne E3 ont eu, peu de temps avant notre étude, à répondre à une enquête réalisée par le DO dans le cadre du développement de sa démarche RSE. On peut penser que la succession de ces enquêtes a entraîné une certaine lassitude chez les fournisseurs conduisant à des non-réponses, des réponses incomplètes ou des réponses rapides.

¹⁹³ Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, page 182.

¹⁹⁴ Gavard-Perret et al (2008), page 188.

Un biais a également été généré à l'occasion de la sélection de notre échantillon (effet de sélection) car nous n'avons pas eu accès à l'ensemble des fournisseurs pour les enseignes E1 et E2 comme nous l'avons expliqué précédemment (chapitre 4, § 2.3).

Pour finir, nous avons été confrontés à un dernier biais, ne figurant pas dans la typologie précédemment citée, qui est lié à la sincérité des répondants. Certains fournisseurs ont certainement dû chercher à « faire plaisir » aux DO lorsque les questionnaires transitaient par ces derniers et ceci même s'ils étaient anonymes. Toutefois, nous avons pu également constater que les critiques n'étaient pas absentes des réponses des fournisseurs. De plus, les questions de recoupement dans le questionnaire ainsi que la possibilité de vérifier les réponses auprès des fournisseurs nous ont permis de réduire cet effet.

3.3.2.2 La validité externe

Ainsi que le précisent Evrard et *al* (1998), la validité externe est relative à la généralisation des résultats à la population étudiée. Il est donc plus difficile de généraliser lorsque nous partons de petits échantillons ce qui est notre cas.

En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut (chapitre 4, § 2.3), nous avons envoyé notre questionnaire à 160 fournisseurs mais seuls 55 ont répondu après une relance par mail et une relance téléphonique lorsque cela était possible. De plus, la longueur du questionnaire, la sollicitation régulière des fournisseurs, la gêne occasionnée par certaines questions ont donné lieu à des questionnaires incomplets.

Par conséquent, en raison du manque de fournisseurs répondants, nous n'avons pas pu réaliser le travail statistique que nous aurions souhaité et ne prétendons pas à une généralisation des résultats. Notre objectif est surtout d'explorer un domaine peu étudié car comme nous l'avons spécifié en introduction, les études associant fournisseurs et DO manquent sur la problématique de la RSE dans les achats.

Nous allons à présent étudier les apports de l'étude qualitative et de l'étude quantitative à notre question de recherche et faire un certain nombre de recommandations aux enseignes concernées par notre étude.

4. Les réponses apportées par l'étude qualitative et l'étude quantitative à notre problématique et les préconisations

Comme nous l'avons souligné dans notre chapitre préliminaire, les grands groupes internationaux ont constitué autour d'eux des réseaux de sous-traitants afin de recourir à des savoir-faire ou à des compétences qu'ils ne maîtrisent pas, de reporter certains risques et aléas, de réduire leurs coûts d'approvisionnement en mettant en concurrence leurs fournisseurs, de diminuer leurs coûts salariaux ou de s'adapter à la demande.

Dés lors, dans une économie mondialisée où les entreprises doivent être toujours plus compétitives, l'adoption de démarches RSE pose la question de la cohérence entre les pratiques RSE et les contraintes économiques auxquelles sont soumises à la fois les DO et leurs fournisseurs.

C'est donc pour répondre à cette question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE que nous avons réalisé une étude qualitative suivie d'une étude quantitative.

4.1 Les apports de l'étude qualitative et quantitative

Nos deux études nous ont permis de confirmer le rôle clé joué par les démarches RSE des donneurs d'ordre dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et dans l'amélioration de ses performances (§ 4.1.1). Elles ont également clairement mis en évidence les coûts générés par de telles démarches (§ 4.1.2). Enfin, elles nous ont aidés à comprendre quelles sont les conditions qui doivent être réunies afin que les démarches RSE soient profitables à long terme (§ 4.1.3).

4.1.1 La démarche RSE constitue un élément clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les donneurs d'ordre et d'amélioration des performances pour les fournisseurs.....

4.1.1.1 La démarche RSE : un enjeu stratégique pour les donneurs d'ordre

Comme nous avons pu le constater à la fois à travers l'étude qualitative et quantitative, les démarches RSE des DO 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. L'enquête fournisseurs montre également que les démarches RSE des DO sont guidées en

premier par cette recherche d'avantages (performances économiques, réduction des risques)¹⁹⁵ puis en deuxième par la culture organisationnelle des DO.

Les managers des trois enseignes ont fait référence à ces éléments positifs ou avantages générés par une démarche RSE dans les relations avec les fournisseurs.

Une telle démarche permet aux DO :

- *d'éviter ou de diminuer les risques d'image et de réputation :*

Comme l'enquête fournisseurs l'a fait ressortir, un peu plus de 65% des fournisseurs sont asiatiques. Lors des entretiens, certains managers ont mentionné que les audits ciblent en priorité les pays d'Asie, le risque estimé étant fort.

La signature de codes de conduite par les fournisseurs, les audits, la possibilité pour les DO de déréférencier un fournisseur en cas de violation (grave, non négociable) de l'un des critères du référentiel leur évitent d'être exposées aux critiques, celles-ci pouvant avoir un fort retentissement médiatique. En montrant à leurs différentes parties prenantes qu'ils mènent des politiques d'achats responsables, les DO peuvent même parvenir à améliorer leur réputation, leur image auprès de ces dernières.

- *d'améliorer la performance des fournisseurs :*

Nous rappelons ici que l'étude quantitative, et plus précisément le test de notre modèle, ont permis de montrer que les pratiques des DO, et en particulier les audits, ont eu un effet positif sur la performance des fournisseurs (amélioration de la qualité des produits, des matériaux utilisés, des conditions de travail et développement de nouveaux produits).

De l'étude qualitative, il ressort que les enseignes attendent de ces innovations, des gains de productivité qui vont au final leur permettre de payer moins cher les produits achetés.

- *de se différencier sur le marché et de gagner des parts de marché :*

En montrant qu'ils sont à la recherche de relations partenariales durables avec leurs fournisseurs (à l'image de l'enseigne E1), qu'ils les accompagnent dans leurs démarches d'amélioration des conditions de travail, dans certains projets comme les plantations communautaires (pour reprendre le cas de l'enseigne E2), les DO répondent aux attentes des consommateurs soucieux d'acheter des produits d'entreprises socialement responsables.

- *de renforcer la confiance et donc de permettre l'établissement de relations stables entre les donneurs d'ordre et leurs sous-traitants :*

Nos deux études qualitative et quantitative montrent que les trois enseignes ont en commun la recherche de stabilité au niveau des fournisseurs. La démarche RSE grâce au développement d'un langage commun, à l'adoption de normes, de codes de conduite vise à créer un climat de confiance, à diminuer l'incertitude. Comme l'enquête fournisseurs l'a mis en évidence, elle permet également un apprentissage par l'échange au travers des pratiques des DO.

¹⁹⁵ Pour rappel, 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.

- *de mieux connaître leur chaîne d'approvisionnement :*

Les managers des enseignes E1 et E3 ont évoqué les audits, les visites, l'augmentation des contrôles liés à la démarche RSE. L'enquête réalisée auprès des fournisseurs a montré que pour 61% d'entre eux, les contrôles des DO ont augmenté et que cette augmentation est liée à la démarche RSE pour 86% des fournisseurs.

La démarche RSE contraint donc les DO à être plus présents chez leurs fournisseurs grâce à leurs interventions ou à celles de tiers (ONG, cabinets d'audits...). Ils connaissent donc forcément mieux leur chaîne d'approvisionnement ce qui leur permet, pour reprendre les apports de Baudry (1995), de réduire l'asymétrie d'informations dont ils souffrent par rapport à leurs fournisseurs, d'éviter certains problèmes (de qualité, de capacité de production...).

Comme nous l'avons souligné précédemment, la recherche d'avantages économiques mais aussi la légitimité et la réputation se retrouvent donc au centre des démarches RSE de ces enseignes. Les managers interrogés ont semblé convaincus dans leurs discours de l'intérêt et de la nécessité d'une démarche RSE, cette dernière étant vertueuse à la fois pour les fournisseurs, les clients et leur entreprise. En adoptant un comportement socialement responsable dans les achats, les DO peuvent donc assurer la cohérence entre les dimensions économiques et sociales dans les relations de sous-traitance.

4.1.1.2et un facteur de progrès chez les fournisseurs

L'enquête par sondage fait ressortir une opinion très positive des fournisseurs quant à la rentabilité de la démarche ; presque 82 % d'entre eux estiment que cette dernière est rentable à la fois à leur entreprise et au DO.

Toutefois, comme le souligne l'un des fournisseurs répondants, la démarche RSE est « quelque chose d'inéluctable » et les sous-traitants n'ont pas d'autre choix que de mettre en œuvre les objectifs RSE des DO.

Ainsi que nous l'avons vu lors de la présentation des démarches RSE des enseignes E1 et E3 (étude qualitative), la conformité des fournisseurs aux critères RSE des DO est une condition incontournable pour pouvoir démarrer une relation commerciale avec ces enseignes. Au cours de cette relation, les DO peuvent également délaisser un fournisseur voire l'abandonner pour se tourner vers des fournisseurs plus réactifs en matière de RSE. Comme l'a fait ressortir l'un des fournisseurs déjà cité, il n'est pas facile d'être sélectionné par les DO et « rien n'est acquis ».

Amenés à se prononcer sur la rentabilité de la démarche, les fournisseurs répondants ont mentionné l'amélioration de la qualité des produits, des techniques, des savoir-faire, du management. Ils ont également mis en avant le renforcement de la confiance entre le fournisseur et son client permis par la démarche ainsi que la réduction des risques pour les deux parties. Enfin, selon ces fournisseurs, la démarche RSE permet de contrôler leur système de production, de diminuer les pertes et d'atteindre une plus grande efficacité.

L'analyse descriptive des résultats a montré que pour une majorité de fournisseurs, la démarche RSE a permis d'améliorer en priorité la qualité des produits (pour 75,6 % des fournisseurs répondants) et les conditions de travail (68,3%).

4.1.2 mais qui entraîne des coûts pour sa mise en œuvre ...

4.1.2.1 ...côté donneurs d'ordre

L'étude qualitative (chapitre 2, § 2.2.2), avec en particulier le cas de l'enseigne E1, nous a montré que l'implication des DO en matière de RSE nécessite des modifications structurelles et organisationnelles qui sont longues à mettre en œuvre et engendrent des coûts supplémentaires. Ces coûts sont liés à l'évolution de la structure dédiée à la RSE, à la modification des systèmes de gestion de l'entreprise, à l'intégration dans la démarche RSE d'autres organisations et à la mise en place de dispositifs de formation, d'audit, d'assistance, de conseil permettant de renforcer les compétences des fournisseurs, de les faire progresser.

En raison de ces coûts et de la pression des objectifs à court terme, beaucoup de grandes entreprises mettent en œuvre des « stratégies de *greenwashing* » pour reprendre le qualificatif de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), afin d'apparaître comme responsables et ceci sans modifications de leurs décisions réelles.

L'étude de la démarche RSE de E2 nous a permis de qualifier le comportement de l'enseigne de « suiveur » ; peu de changements sont constatés sur le plan organisationnel. L'enquête réalisée auprès des fournisseurs est venue confirmer le fait que les pratiques RSE du DO sont limitées. En effet, 60 % des fournisseurs se disent jamais formés à la démarche RSE et 67% jamais aidés pour la mise en œuvre des objectifs RSE.

Si l'enseigne souhaite s'engager davantage en matière de RSE, elle devra mettre en place un certain nombre de changements qui se répercuteront sur ses coûts.

Sans cela, et comme le met en avant l'approche néo-institutionnelle de la RSE, les pratiques existantes posent un problème d'efficience car elles entraînent des coûts mais sans changements notables. De plus, le niveau d'intégration de la dimension sociale dans les achats transparait dans la perception que les fournisseurs ont de l'engagement des DO comme nous avons pu le voir dans le cas de E2 (60% des fournisseurs répondants jugent cet engagement moyen).

Au regard des contraintes économiques (coûts de mise en œuvre de la démarche, pression des objectifs à court terme) les DO, qui cherchent pourtant à intégrer la RSE à leur stratégie, peuvent être amenés à adopter des stratégies différentes en matière de RSE en fonction du type de fournisseur. L'analyse bivariée des résultats de notre étude quantitative a fait ressortir que les pratiques mises en œuvre dépendent de la localisation des fournisseurs, du type de contrat et de la collaboration entre les DO et leurs fournisseurs pour la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits.

On voit donc que l'arbitrage entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux conduisent les DO à intégrer plus ou moins leurs fournisseurs dans leurs démarches.

4.1.2.2 ...côté fournisseurs ...

Ainsi que nous l'avons montré au cours de l'étude qualitative, l'évolution des coûts des fournisseurs est tributaire de l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE et de la manière dont ils intègrent leurs fournisseurs dans leurs démarches. Cette intégration dépend de la nature des relations DO/fournisseurs.

Dans la mesure où, comme dans le cas de nos trois enseignes, les DO exigent de leurs fournisseurs une conformité à des codes de conduite et vérifient leur application, alors cette situation engendre des coûts supplémentaires pour les fournisseurs qui ne satisfont pas aux critères RSE. Au contraire lorsque les DO se contentent d'un affichage, pour reprendre les termes de Quairel et Auberge (2007), c'est-à-dire font signer des codes de conduite à leurs fournisseurs sans contrôle de conformité, les fournisseurs peuvent ne pas réellement s'engager en matière de RSE.

Selon le type de relation de sous-traitance les DO intègrent également plus ou moins leurs fournisseurs à leur démarche RSE. Lors de l'étude de l'enseigne E1, nous avons vu par exemple que les fournisseurs substituables sont soumis aux critères de base. Du fait de la nature de la relation de sous-traitance, ils ne sont pas incités à faire évoluer leurs pratiques dans le domaine social.

A l'opposé, nous avons pu constater que les DO mènent des stratégies proactives en collaboration avec certains de leurs fournisseurs comme dans le cas de l'éco-conception. Ces démarches vont générer une hausse des coûts à la fois chez les DO (réflexion sur le cycle de vie du produit, collaboration avec des organismes extérieurs - comme le CTBA et l'ADEME¹⁹⁶ dans le cas de l'enseigne E1) et chez les sous-traitants (techniques de fabrication spécifiques, coûts plus élevés des matières premières...).

L'étude qualitative a également montré que certains fournisseurs peuvent se révéler particulièrement dynamiques en matière de RSE et vont plus loin que ce qui est requis par les DO. Cette stratégie est source de coûts supplémentaires.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'étude quantitative a fait ressortir que la démarche RSE a généré une hausse des coûts pour 17 fournisseurs sur 35. Par contre, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer la part des fournisseurs concernés par cette hausse en raison par exemple de leur proactivité, de leur conformité aux exigences des DO ou de leur collaboration avec ces derniers.

4.1.3.... et nécessite qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour être profitable à long terme

Comme le souligne Lépineux (2004), les entreprises qui souhaitent s'impliquer dans le développement durable doivent tout d'abord mener des changements organisationnels et de structure. Afin que la démarche RSE dans les relations de sous-traitance soit source de

¹⁹⁶ CTBA : Centre technique du bois et de l'ameublement ; ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

changements, il faut également que ces entreprises donnent à leurs fournisseurs les moyens de progresser.

4.1.3.1 Engager des changements organisationnels et de structure

A partir de l'étude des démarches RSE des trois enseignes, nous avons pu constater que c'est surtout l'engagement volontaire des DO qui les conduit à intégrer de manière croissante les préoccupations RSE. Cette intégration entraîne inévitablement des modifications organisationnelles et de structure conséquentes à l'image de l'enseigne E1. Elle nécessite également des changements chez les fournisseurs, les conduisant à faire évoluer leurs méthodes de travail, de fabrication, leur organisation.

Ces changements étant longs à opérer, la rentabilité de la démarche RSE doit donc être considérée sur le long terme. L'étude qualitative a montré que les managers interrogés sont conscients de cette contrainte ; tous semblent convaincus du fait qu'il y a des bénéfices à attendre d'une démarche RSE mais aucun d'entre eux n'attend de retour à court terme.

Le fait qu'il faille considérer les résultats de la démarche RSE à long terme, que celle-ci à court terme ne semble bénéfique qu'aux DO, a été également mentionné au niveau des fournisseurs.

Les démarches d'entreprises qui cherchent à se donner une image environnementale et sociale sans changements effectifs de leurs pratiques et de leur organisation ne peuvent être sources de progrès.

L'enseigne E2 n'est pas dans ce cas de figure car elle ne communique que très peu en matière de responsabilité sociale et environnementale. Toutefois, E2 n'intègre que faiblement les objectifs RSE à sa stratégie et comme nous l'avons montré cela se ressent au niveau des changements perçus par les fournisseurs et se reflète dans l'opinion qu'ils ont sur la rentabilité de la démarche (la moitié des fournisseurs répondants estiment que cette démarche n'est rentable qu'au DO). De plus, la démarche RSE risque d'être coûteuse à court terme sans perspective de rentabilité à long terme.

L'enseigne E3 n'en est qu'à ses débuts en termes de modifications organisationnelles et de structure et les fournisseurs semblent attendre un certain nombre de changements de cette démarche.

4.1.3.2 Prendre en compte les critères RSE pour l'évaluation des prestations et des contrats

Ainsi que nous l'avons souligné dans notre chapitre préliminaire, cette condition fait partie des attentes en matière de sous-traitance responsable. On la retrouve déjà dans le rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de 2003¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Segal J-P., Sobczak A., Triomphe C-E., (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

L'enquête réalisée auprès des fournisseurs nous a tout d'abord permis de constater que la sélection des fournisseurs s'effectue principalement à partir des critères économiques, et en particulier des résultats (qualité, prix et délais) ; les critères RSE sont pris en compte mais sont en retrait.

Elle fait également apparaître que les contrôles des donneurs d'ordre portent en priorité sur le respect des normes de qualité produit puis sur celui des critères de qualification fournisseur. Cependant, même si le contrôle des critères RSE arrive en troisième position, plus de 82 % des fournisseurs interrogés ont déclaré être fréquemment contrôlés sur ces critères et 55 % se disent audités au moins une fois par an.

Il y a donc bien, pour une majorité de fournisseurs, adéquation entre les engagements demandés par les DO et le contrôle de cette mise en œuvre ; les enseignes s'assurant par des audits de la conformité des fournisseurs aux critères RSE.

Comme nous l'avons vu lors de l'étude qualitative, il est très difficile pour les fournisseurs de se soustraire aux exigences RSE de leurs clients sous peine de perdre une partie de leurs commandes, voire d'être remplacés par des concurrents. Les fournisseurs doivent donc satisfaire à la fois les exigences économiques et sociales des DO.

Pour 48,5% des fournisseurs répondants la démarche RSE a entraîné une augmentation de leurs coûts et comme nous l'avons déjà relaté, certains fournisseurs asiatiques ont mis en avant le dilemme conformité à la RSE/compétitivité des fournisseurs¹⁹⁸ ainsi que la difficulté pour les pays en voie de développement de répondre aux exigences des DO sans que cela ne se répercute trop sur leurs coûts¹⁹⁹.

Il est intéressant de préciser que les deux fournisseurs dont les propos sont cités ci-dessous ont vu leurs coûts augmenter suite à la démarche RSE. Ils se disent liés par des contrats à la commande avec leur DO et ne sont pas des fournisseurs récents (tranches d'ancienneté : 3-5 ans et 6-10 ans). Ils ne sont jamais aidés par le DO pour la mise en œuvre des objectifs RSE et jamais, voire occasionnellement formés. Pourtant, ils collaborent souvent avec lui pour la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits.

Les sous-traitants doivent donc pouvoir faire face à l'augmentation des coûts liée aux exigences RSE et également investir pour améliorer leurs performances économiques.

Or, comme nous l'avons montré précédemment²⁰⁰, si les DO exercent des pressions sur leurs fournisseurs pour obtenir des baisses de prix, cherchant ainsi à s'accaparer les gains de productivité réalisés par ces derniers, ils ne permettront pas à la démarche RSE d'être un facteur de progrès.

La RSE est alors vécue comme une contrainte supplémentaire par les fournisseurs et il y a absence de cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Pour dépasser cette contradiction, et nous rejoignons l'analyse de Quairrel et Auburger (2007), il est nécessaire que les DO révisent leur pression sur les prix et donnent les moyens à leurs fournisseurs de progresser. Les entretiens réalisés avec les managers nous ont montré que

¹⁹⁸ « (...) La mise en œuvre de la démarche est douloureuse et si nous n'avions pas été contraints par X, nous ne l'aurions probablement jamais mise en œuvre. A côté de cela, en dehors de la destruction des marges, qui est malheureusement une tendance mondiale, nous percevons la politique de X comme une attitude positive dans la distribution européenne. Le point négatif est que la mise en œuvre de ces politiques a une influence sur les coûts, et rend difficile pour le fournisseur d'être à la fois compétitif et conforme à la RSE en même temps. »

¹⁹⁹ voir note 191.

²⁰⁰ Chapitre 2 (§ 2.4.2.2).

pour certains fournisseurs proactifs ou performants en termes d'innovation, les DO sont prêts à faire des efforts au niveau des prix d'achat.

Nous pensons que le dépassement de cette contradiction passe aussi par une éducation des consommateurs qui recherchent, pour deux enseignes sur trois de par leur positionnement de discounters, des prix bas et en même temps des produits responsables.

4.2 Les préconisations

Nos recommandations sont principalement issues de notre étude qualitative et de notre étude quantitative ainsi que de nos apports théoriques.

Nous pensons tout d'abord qu'il est indispensable que les DO tiennent mieux compte dans leur démarche RSE de l'ancienneté des relations avec les fournisseurs (§ 4.2.1). Ils doivent également mettre la confiance, présente dans les relations de sous-traitance, au service de cette démarche (§ 4.2.2). Il faut aussi qu'ils continuent, voire accélèrent, les modifications organisationnelles et de structure permettant de mieux intégrer les fournisseurs à leur démarche (§ 4.2.3). Enfin, l'ouverture sur l'extérieur (et en particulier le développement de partenariats avec d'autres organisations) nous semble indispensable pour construire et faire évoluer la RSE et permettre la conformité de toutes les parties prenantes au projet sociétal de l'entreprise (§ 4.2.4).

4.2.1 Mieux tenir compte de l'ancienneté des relations avec les fournisseurs

Comme nous l'avons déjà souligné, ce sont les fournisseurs les plus récents qui portent l'appréciation la plus favorable sur certains changements apportés par les démarches RSE comme le développement de nouveaux produits et le développement des matériaux utilisés. Le respect des critères RSE est un passage obligé pour pouvoir travailler avec les enseignes et la démarche RSE est vue par ces fournisseurs comme une opportunité de se développer et de progresser avec les donneurs d'ordre.

Au contraire, les fournisseurs dont l'ancienneté est comprise entre 3 et 5 ans sont ceux qui émettent les avis les plus négatifs. Ces fournisseurs sont à un tournant de leurs relations avec les DO. L'étude qualitative nous a permis de constater que ces derniers sont très présents chez les fournisseurs au début de la relation. Les fournisseurs plus anciens se sentent donc peut être délaissés par les DO qui continuent malgré tout à maintenir un niveau de contrôle élevé. De plus, les progrès engendrés par la démarche RSE leur apparaissent certainement moins rapides qu'au début de l'adoption de la démarche RSE.

Nous pensons donc que les DO devraient modérer leurs contrôles chez ces fournisseurs ce qui représenterait une preuve de confiance à l'égard de ces derniers. Il serait également tout à fait

bénéfique qu'ils valorisent les initiatives RSE de ces fournisseurs auprès des nouveaux (en diffusant ces initiatives sur leurs sites web par exemple) et qu'ils favorisent le partage d'expérience entre cette tranche intermédiaire de fournisseurs et les plus anciens (peut être à l'occasion de journées consacrées aux fournisseurs).

4.2.2 Mettre la confiance, présente dans les relations de sous-traitance, au service de la démarche RSE

L'enquête fournisseurs a montré que pour 85,5% des fournisseurs interrogés, le degré de confiance dans les relations avec les DO est considéré comme fort ou très fort. Les deux variables les plus citées pour expliquer ce niveau de confiance sont dans l'ordre la communication et les relations personnelles (avec les acheteurs, les responsables qualité, les équipes développement des DO...).

Les DO doivent donc s'appuyer sur ces deux variables pour générer de la confiance dans la démarche RSE.

Or, l'étude quantitative a montré qu'un fournisseur sur deux n'était qu'occasionnellement voire jamais informé de cette démarche.

Certains fournisseurs ont également mentionné qu'ils ne pouvaient se prononcer sur la rentabilité de la démarche car ils ne connaissaient pas la démarche RSE de leur client.

Enfin, lors de l'administration du questionnaire, des sous-traitants ont cherché à connaître les raisons ainsi que les résultats de notre enquête.

Les DO doivent par conséquent tenir compte de ce besoin d'information et développer la communication sur leur démarche RSE. A défaut de cela, cette démarche ne pourra pas être vraiment effective.

Cette communication peut se faire par l'intermédiaire des sites web des enseignes (moyen utilisé par E1 et E3), de la journée fournisseurs (mise en place par E1 uniquement et qui serait à développer par les deux autres enseignes) mais aussi grâce aux relations personnalisées qui se sont créées entre les représentants des enseignes et les fournisseurs.

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la RSE présente un caractère conventionnaliste. Chacun pense que c'est une solution équitable et qu'il faut s'y conformer.

Or, les améliorations attendues par les fournisseurs ne peuvent avoir lieu si les DO exercent une pression sur les prix ne permettant pas aux sous-traitants de faire face à l'augmentation des coûts liée à la démarche RSE et également d'investir (absence de cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE). Il est par conséquent indispensable que les DO revoient leurs conditions d'achat pour les fournisseurs qui s'engagent en matière de RSE. Dans le cas contraire, ils risquent de remettre en cause la confiance qui a pu se développer dans les relations de sous-traitance et de voir certains fournisseurs se tourner vers d'autres enseignes.

4.2.3 Continuer, voire accélérer, les modifications organisationnelles et de structure permettant de mieux intégrer les fournisseurs à la démarche RSE

Notre étude qualitative (Chapitre 2, § 2.2) a détaillé tous les changements que les DO doivent nécessairement apporter pour s'engager davantage en matière de RSE. Nous nous intéresserons ici aux modifications indispensables à réaliser dans le cas de nos trois enseignes. L'enseigne E1 étant déjà bien engagée en matière de RSE, nos recommandations concernent surtout les enseignes E2 et E3.

Il s'agit tout d'abord de développer une structure dédiée au développement durable qui puisse garantir la fixation d'objectifs RSE ainsi que leur mise en œuvre et le contrôle des résultats. Comme nous l'avons vu lors de l'étude qualitative, le groupe franchiseur de l'enseigne E2 ne possède pas de direction DD contrairement aux deux autres enseignes. C'est donc à nos yeux le premier changement à apporter par l'enseigne si elle souhaite aller plus loin dans sa démarche.

Il est ensuite indispensable que la politique RSE soit clairement définie dans le temps et comporte des objectifs précis, abordables et qui couvrent tous les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces objectifs doivent être déclinés en plans d'action.

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, il n'existe pas de politique clairement définie au niveau du groupe franchiseur de l'enseigne E2. La Direction de l'enseigne E2 à l'étranger se voit fixer quelques objectifs sur le plan environnemental par le groupe M qui gère la franchise. La démarche RSE manque donc totalement de cohérence et il est vraiment nécessaire que les deux groupes clarifient les choses.

L'enseigne E3 doit quant à elle progresser au niveau de la définition des objectifs (certains s'étant avérés impossibles à tenir) et du suivi de ces objectifs.

Après la fixation des objectifs et la mise en œuvre de plans d'action, les enseignes doivent mesurer leur performance c'est-à-dire suivre les résultats de leur démarche RSE grâce à des indicateurs. Il faut également qu'elles calculent les écarts entre les réalisations et les objectifs pour mettre ensuite en place des actions correctives. Enfin, il est nécessaire que les résultats de la démarche soient contrôlés par des tiers et publiés.

L'étude qualitative nous a montré que seule l'enseigne E1 est à ce stade d'avancement en termes de politique RSE.

L'enseigne E2 à l'étranger dépend du groupe M pour la mesure de la performance au niveau environnemental ; aucune communication n'est faite ne serait ce que sur le site Internet de l'enseigne ou dans son catalogue sur ces objectifs au niveau environnemental. E2 a tout intérêt à sortir de ce flou si elle veut donner une certaine crédibilité à sa politique RSE.

E3, quant à elle, doit poursuivre ses efforts en matière de mesure de la performance, comme elle le fait actuellement avec l'aide d'ONG, en travaillant pour l'instant sur un petit nombre d'indicateurs environnementaux et sociaux. La communication sur ses actions mériterait également d'être étoffée et l'enseigne aurait tout intérêt à s'appuyer sur des tiers (des experts, des ONG, des syndicats par exemple) pour valider et certifier les données publiées.

Enfin, pour atteindre les objectifs RSE les donneurs d'ordre doivent également apporter des modifications organisationnelles.

Ces modifications portent tout d'abord sur les systèmes d'évaluation et de rémunération du personnel. L'étude qualitative nous a permis de constater que les critères RSE n'étaient pas ou

pratiquement pas pris en compte à ce niveau et ceci dans les trois enseignes. Il nous apparaît pourtant indispensable de sensibiliser, motiver et responsabiliser au moins les acheteurs, les responsables achats et certains dirigeants afin d'atteindre les objectifs RSE.

Les changements doivent également concerner la formation à la démarche RSE que ce soit en interne ou en externe. En interne, chez les trois enseignes, nous avons pu constater que cette formation ne concernait qu'un nombre limité de collaborateurs (la plupart du temps les acheteurs, les chefs de produits, les directeurs). Or, il nous semble fondamental de dispenser cette formation à l'ensemble du personnel afin de permettre le travail en commun sur la problématique RSE, les échanges. En externe, comme l'a montré l'enquête fournisseurs, les enseignes étudiées doivent poursuivre leurs efforts puisque 47% des fournisseurs ne sont jamais formés à la démarche RSE.

4.2.4 Augmenter le degré d'ouverture des enseignes sur l'extérieur

Ainsi que nous l'avons déjà souligné l'ouverture des entreprises sur l'extérieur, c'est-à-dire l'intégration de leurs différentes parties prenantes pour construire et faire évoluer leurs démarches RSE, nous semble vraiment fondamentale. Elle va permettre la conformité de ces parties prenantes au projet sociétal des entreprises.

L'étude qualitative a montré que l'enseigne E2 à l'étranger était très en retard dans ce domaine par rapport aux deux autres enseignes : aucun organisme extérieur ne semble intervenir dans la réflexion du groupe franchiseur ou du groupe M sur leur démarche RSE, la coopération avec d'autres organisations (à l'exception de celle entre les deux groupes) est très réduite. Pour espérer progresser dans leur démarche, les deux groupes doivent donc s'ouvrir sur l'extérieur. Ils peuvent s'inspirer des initiatives de E3 qui s'appuie sur des ONG pour l'aider dans sa démarche ²⁰¹ et essaye de fédérer d'autres acteurs de la distribution sur ses projets RSE ou de E1 qui s'est entouré de personnalités extérieures pour la définition de ses engagements RSE et a adhéré à l'Initiative Clause Sociale (ICS) ²⁰².

L'enquête réalisée auprès des fournisseurs a mis l'accent sur un point qui nous semble très intéressant : les audits, qui pourtant soumettent les sous-traitants au contrôle et à l'évaluation des DO, apparaissent comme étant la pratique RSE la plus performante en termes de changements. Ils permettent d'améliorer la qualité des produits ainsi que les conditions de travail et de développer de nouveaux produits. En effet, les audits favorisent l'apprentissage organisationnel par le partage d'expérience, la formation. Les plans d'action mis en place à la suite de ces audits permettent aux fournisseurs de se corriger et de s'améliorer.

Cette enquête a également montré que 45% des fournisseurs sont rarement audités (une fois tous les deux ans voire moins). Il existe donc une marge de progression à ce niveau. Les enseignes doivent réaliser des audits de manière régulière, en particulier dans les pays en voie de développement.

²⁰¹ Ces ONG participent à l'élaboration de plans d'action, réalisent des audits, forment et accompagnent les fournisseurs de E2.

²⁰² Nous rappelons que l'ICS est un espace de concertation multipartites prenantes composé d'enseignes, de salariés, de syndicats ou d'ONG.

Lors de l'étude qualitative, nous avons relevé que les trois enseignes ont recours à des tiers pour la réalisation des audits. Toutefois, sur le plan de cette pratique, ce sont surtout les enseignes E1 et E3 qui vont le plus loin dans l'intégration de leurs parties prenantes. L'enseigne E1 partage les audits fournisseurs avec d'autres enseignes et des actions correctives sont proposées aux fournisseurs. E3 quant à elle s'appuie sur des ONG pour les audits et l'accompagnement des fournisseurs. Ces pratiques génèrent des liens entre l'enseigne et ses fournisseurs comme l'a souligné la directrice DD de E3. L'enseigne E2 devrait donc prendre exemple sur ses concurrents et développer sa coopération avec ses parties prenantes (ONG, syndicats, autres enseignes ...) afin d'accroître la crédibilité et l'efficacité de sa démarche RSE.

CONCLUSION GENERALE

Sommaire de la conclusion générale

1. Le résumé de notre démarche de recherche.....	269
2. Les apports de notre travail de recherche.....	270
2.1 Les apports théoriques.....	270
2.2 Les apports méthodologiques.....	272
2.3 Les apports managériaux.....	273
3. Les limites de la recherche.....	274
4. Les perspectives de recherche.....	275

Le travail de recherche effectué dans cette thèse a porté sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans les relations de sous-traitance. Dans cette conclusion générale, nous reviendrons sur le cheminement de notre démarche sous la forme d'un résumé (§ 1) puis nous rappellerons quels sont les apports de ce travail de recherche (§ 2) avant d'en indiquer les limites (§ 3). Pour terminer, nous évoquerons les perspectives de recherche (§ 4).

1. Le résumé de notre démarche de recherche

Notre travail de recherche s'est intéressé à la question de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

Pour répondre à cette problématique, nous avons procédé en deux temps :

- *Dans une première partie*, nous avons tout d'abord mobilisé le cadre conceptuel de la RSE car selon le choix théorique qui est fait, l'interprétation de la RSE dans le contexte de la sous-traitance n'est pas la même.

Ces apports théoriques qui sont développés dans un premier chapitre sont indispensables pour comprendre les motivations, les freins, les attitudes et les opinions à l'égard de la démarche RSE des entreprises ou appréhender les pratiques existantes en matière de RSE dans les achats. Si certaines des approches développées dans notre revue de la littérature apportent des éléments de réponse à notre problématique, nous avons cependant privilégié les approches sociologiques de la RSE et plus particulièrement l'approche gestion de la théorie des conventions. En effet, nous pensons qu'il est indispensable de prendre en compte l'influence du contexte social sur le comportement des acteurs pour appréhender les démarches RSE des DO. Cette dimension est primordiale pour l'étude des relations interentreprises.

Notre opinion, qui s'est forgée à partir des analyses théoriques évoquées ci-dessus et d'une étude de cas antérieure portant sur une enseigne de la distribution de meubles,²⁰³ a été confrontée dans un deuxième temps à la réalité du terrain. Pour ce faire, et après une étude documentaire, une étude qualitative (choix de la méthode de l'étude de cas) a été menée auprès de trois enseignes du secteur de l'ameublement. Pour exploiter les données nous avons eu recours à la technique de l'analyse thématique. Ceci constitue notre deuxième chapitre.

- *Dans une deuxième partie*, et en prenant appui sur les résultats de notre étude qualitative, nous avons effectué un retour sur la théorie et nous nous sommes interrogés sur l'existence d'un modèle décrivant les facteurs explicatifs des politiques d'achats durables et reliant le niveau de RSE dans les achats à la performance du fournisseur et de l'entreprise cliente. Puis nous avons construit notre propre modèle que nous avons ensuite testé.

Notre troisième chapitre est consacré tout d'abord à une synthèse des différentes approches en termes de facteurs explicatifs des politiques d'achats durables. Puis, nous avons analysé le modèle de Carter (2005)²⁰⁴ qui étudie la relation entre la RSE dans les achats et la performance de l'entreprise.

²⁰³ Mémoire de recherche en Sciences de Gestion, Nancy-Metz, juin 2007.

²⁰⁴ 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, n° 3, p. 177-194.

A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature d'autre modèle de ce type aussi complet ; le chercheur se trouve confronté à un réel déficit sur le plan des travaux académiques en ce qui concerne la dimension sociale dans les achats.

Enfin, nous avons proposé un modèle explicatif ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses. Ce modèle intègre cinq facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats responsables et relie cet engagement à la performance des fournisseurs (via l'apprentissage organisationnel).

Dans un quatrième chapitre nous avons confronté le modèle proposé à des données réelles grâce à une étude quantitative. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une enquête par questionnaire réalisée auprès des fournisseurs des enseignes concernées. Notre modèle a été partiellement validé.

A l'issue de ce travail de recherche nous avons proposé, aux enseignes concernées par notre étude, un certain nombre de recommandations ou préconisations pour mieux intégrer leurs fournisseurs dans leurs démarches.

2. Les apports de ce travail de recherche

Les apports de notre recherche seront présentés sous trois angles : théorique, méthodologique et managérial.

2.1 Les apports théoriques

- Le premier apport de notre travail de recherche réside dans le fait que la sous-traitance responsable est un thème relativement récent, encore peu traité par les chercheurs (Quairel et Auberger, 2007 ; Müller et Seuring, 2008). De plus, comme l'ont souligné ces derniers auteurs, la recherche est dominée par les préoccupations environnementales et les aspects sociaux ainsi que l'intégration des trois dimensions²⁰⁵ sont encore rares.

Nous avons également été confrontés, au début de notre travail de recherche, au manque de définition claire des termes « entreprise socialement responsable dans les achats », ce qui nous a amenés à proposer notre propre approche.

Pourtant, les achats responsables sont devenus un « standard » pour les grandes entreprises comme l'a mis en évidence une étude de l'ORSE de 2010²⁰⁶, un thème majeur dans les directions des grandes entreprises d'après Quairel et Ngaha (2009).

Dans ce contexte, l'originalité de notre travail provient du thème de recherche : « la sous-traitance responsable », vue essentiellement sous l'angle social.

²⁰⁵ Les trois dimensions sont les dimensions sociales, économiques et environnementales.

²⁰⁶ORSE/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

- Le deuxième apport de notre recherche tient au fait que nous avons cherché à recueillir le point de vue des fournisseurs sur les relations de sous-traitance ainsi que sur les démarches de leurs DO. Comme l'ont montré Müller et Seuring (2008), dans leur synthèse de la littérature portant sur le management durable de la chaîne d'approvisionnement, peu d'auteurs se sont basés sur des tests empiriques ou lorsqu'ils l'ont fait se sont appuyés sur des enquêtes réalisées auprès de responsables des achats. C'est notamment le cas des travaux réalisés par Carter et Jennings (2004) ou Carter (2009).

- Le troisième apport est lié au modèle que nous avons proposé. Ainsi que nous l'avons rappelé lors du résumé de notre démarche de recherche, nous avons été confrontés au manque de travaux dans ce domaine. Notre réflexion a pris appui sur le modèle développé par Carter (2005) qui, à notre connaissance, est le seul à être aussi complet. Le modèle proposé intègre les facteurs explicatifs de l'engagement des entreprises dans des politiques d'achats responsables et relie cet engagement à la performance des fournisseurs (via l'apprentissage organisationnel). Il a été partiellement validé.

- Enfin, le quatrième apport de notre recherche est la confirmation de certains travaux théoriques :

- Notre travail de recherche nous a tout d'abord permis de mieux comprendre les relations DO/sous-traitants, mais il a également confirmé les analyses de Baudry (1995) et Mariotti (1999) qui font ressortir trois formes de coordination dans les relations de sous-traitance : l'autorité, la coordination marchande et la confiance.

- L'analyse univariée des résultats de l'enquête fournisseurs a montré l'importance de deux facteurs explicatifs parmi ceux qui guident les politiques d'achats durables des DO : la recherche d'avantages et la culture organisationnelle. La pression des parties prenantes arrive en dernière position dans les motivations qui guident les démarches RSE des DO. Ces facteurs s'étaient dégagés de notre revue de la littérature comme étant des facteurs principaux, c'est-à-dire les plus cités par les auteurs travaillant sur les politiques d'achats responsables [La recherche d'avantages a notamment été mise en avant par Roberts (2003), Maignan et al (2002), Quairel (2006 et 2007) - le rôle de la culture organisationnelle comme facteur explicatif des politiques d'achats responsables a été développé en particulier par Carter et Jennings (2004), Carter (2005) et Salam (2009)].

- L'analyse bivariée des résultats de l'étude quantitative nous a permis de constater que les donneurs d'ordre ne mettent pas en œuvre les mêmes pratiques selon le type de fournisseurs.

L'étude des pratiques mises en œuvre par les trois donneurs d'ordre nous a montré que celles-ci dépendent des critères : localisation (pour la formation et les audits), type de contrat (pour l'aide technique) et coopération avec les DO pour la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits (en ce qui concerne la formation).

Les résultats de notre recherche vont donc dans le sens des travaux de Quairel (2006,2007), Quairel et Auberger (2007), Nowaczyk (2008) ; une même entreprise peut adopter des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs.

- Comme nous l'avons mis en évidence dans notre chapitre 1, nous avons privilégié l'approche conventionnaliste pour nous éclairer sur notre problématique de recherche car nous pensons que la RSE est une convention.

L'étude qualitative puis quantitative ont confirmé les apports de Persais (2007) : la démarche RSE est une convention d'effort au niveau de la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes internes²⁰⁷ et une convention de qualification en ce qui concerne la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes externes.

En effet, lors des entretiens menés dans le cadre de l'étude qualitative, certains managers ont évoqué le côté fédérateur de la démarche RSE ; leurs propos montrent bien le rôle de la démarche RSE comme convention d'effort. L'étude quantitative, quant à elle, a mis en évidence, avec en particulier l'exemple de l'enseigne E3, que la démarche RSE génère en externe de la conviction sur le rôle social de l'entreprise.

Même si les pratiques de E3 ne concernent actuellement qu'une partie des fournisseurs, le fait que l'enseigne collabore avec des ONG de terrain pour développer sa démarche, entraîne chez ses fournisseurs l'adhésion à cette démarche. Comme nous l'avons montré, elle se traduit par une appréciation positive de ces derniers sur l'engagement de l'enseigne en matière de RSE.

- L'étude qualitative et l'étude quantitative sont venues également confirmer les apports de Lépineux (2004) : les DO qui souhaitent s'engager dans des politiques d'achats durables doivent mener des changements organisationnels et de structure à l'image de l'enseigne E1 qui est la plus avancée en termes de démarche. Dans l'étude qualitative (chapitre 2, § 2.2.2) nous avons passé en revue les changements à apporter et comparé les enseignes entre elles sur cette base.

2.2 Les apports méthodologiques

La première étape de notre travail a un objectif exploratoire et descriptif. Elle a consisté en une étude documentaire suivie d'une enquête qualitative. Grâce à cette dernière, nous avons pu nous familiariser avec l'objet de notre recherche, explorer les comportements, les motivations à la base de la démarche RSE des entreprises et comprendre les relations DO/sous-traitants.

Nous avons collecté des données dites primaires par l'intermédiaire d'entretiens et des données dites secondaires (documents d'entreprises, articles de presse, études). Cette triangulation des données au niveau d'un type de source (exemple : plusieurs types de données secondaires) mais également au niveau des sources d'informations (documents d'entreprises, études, articles de presse, entretiens) nous a permis d'améliorer la validité externe de notre recherche.

Grâce à ce premier travail nous avons pu préparer le questionnaire fournisseur qui a servi à l'étude quantitative. Celle ci constitue la deuxième étape de notre travail de recherche.

Cette enquête par questionnaire avait pour premier objectif de décrire les relations DO/sous-traitants ainsi que les pratiques RSE. Son second objectif était de recueillir le point de vue des

²⁰⁷ Sous le terme « parties prenantes internes » on trouve les employés de l'entreprise, les dirigeants, les propriétaires. Les « parties prenantes externes » sont composées des fournisseurs, concurrents, consommateurs ou encore des groupes de pressions.

fournisseurs sur ces mêmes thématiques. Enfin, le troisième objectif visait à tester le modèle proposé ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses. Ces dernières ont été partiellement validées.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les études empiriques mentionnées dans notre revue de la littérature (Carter et Jennings, 2004 ; Salam, 2009) se sont appuyées sur des enquêtes réalisées auprès de responsables des achats. Le point de vue des fournisseurs fait défaut dans le cadre de ces études. Or ce sont des acteurs incontournables dans les démarches RSE des DO. Il nous semble donc indispensable de tenir compte de leur point de vue et de le comparer à celui des DO. Les résultats de l'enquête fournisseurs confirment en grande partie les informations recueillies auprès des managers des trois enseignes.

Ces deux types d'études quantitatives et qualitatives se complètent parfaitement et nous ont permis d'accroître la validité et la fiabilité de notre recherche.

2.3 Les apports managériaux

- L'enquête par sondage a renseigné les DO sur la perception, par les fournisseurs, des relations de sous-traitance (le contrôle, la confiance, la sélection des fournisseurs, la coopération...) ainsi que des démarches RSE (le niveau d'engagement des DO, la comparaison de leur engagement par rapport à celui de leurs concurrents, les motivations qui guident leurs démarches, la profitabilité de la démarche....).

Nous avons pu constater à l'issue de cette enquête que dans la majorité des cas, l'opinion des fournisseurs sur les relations de sous-traitance, les démarches RSE des DO correspondaient à celle que nous avons pu nous forger lors de notre étude qualitative. Cela montre à notre avis une certaine sincérité de la part des DO mais aussi une certaine lucidité de la part des fournisseurs, que les DO doivent intégrer. A titre d'exemple, l'étude qualitative a montré le faible engagement de E2 en matière de RSE, ce qu'ont confirmé les fournisseurs (60% des fournisseurs estiment que son engagement est moyen).

- Cette enquête a également fourni un éclairage sur les changements les plus significatifs apportés par les démarches RSE des DO, sur les pratiques permettant d'améliorer (via l'apprentissage organisationnel) la performance des fournisseurs ainsi que sur les fournisseurs les plus concernés par les changements.

L'analyse descriptive des résultats a fait ressortir que les démarches RSE ont permis d'améliorer en tout premier la qualité des produits puis les conditions de travail, mais aussi de développer de nouveaux produits.

L'analyse bivariée quant à elle a montré que les audits constituent un outil particulièrement efficace d'amélioration de la performance des fournisseurs puisqu'ils permettent d'améliorer les conditions de travail, la qualité des produits et de développer de nouveaux produits. Les tests complémentaires ont également permis de constater que ce sont les fournisseurs les plus récents qui portent l'appréciation la plus favorable sur les changements apportés par la

démarche RSE et les fournisseurs intermédiaires ceux qui émettent les avis les plus négatifs. Les DO doivent intégrer ces divergences d'appréciation.

- Enfin, l'étude réalisée auprès des fournisseurs a mis en évidence l'impact de la RSE sur leurs coûts. A travers les questions ouvertes certains fournisseurs ont clairement évoqué leur difficulté à satisfaire à la fois les exigences économiques et sociales des DO. Comme nous l'avons indiqué dans les préconisations, les donneurs d'ordre doivent tenir compte des difficultés exposées par leurs sous-traitants.

A partir de là nous avons fait un certain nombre de préconisations aux enseignes que nous rappelons ici :

- Mieux tenir compte de l'ancienneté des relations avec les fournisseurs (les DO devraient modérer leurs contrôles chez les fournisseurs dont l'ancienneté est comprise entre 3et 5 ans, valoriser les initiatives de ces sous-traitants auprès des nouveaux fournisseurs, favoriser le partage d'expérience entre cette tranche intermédiaire de fournisseurs et les plus anciens)
- Mettre la confiance, présente dans les relations de sous-traitance, au service de la démarche RSE (pour ce faire, les DO doivent développer leur communication sur leur démarche RSE et revoir leurs conditions d'achat pour les fournisseurs qui s'engagent en matière de RSE)
- Continuer, voire accélérer, les modifications organisationnelles et de structure permettant de mieux intégrer les fournisseurs à la démarche RSE (clarification de la politique RSE pour E2, développement de la structure dédiée au Développement Durable pour E2 et E3, poursuite des efforts en matière de mesure de la performance pour E3, intégration des critères RSE dans les systèmes d'évaluation et de rémunération du personnel - et ceci pour les trois enseignes- développement de la formation à la démarche RSE en direction du personnel et des fournisseurs)
- Augmenter le degré d'ouverture des enseignes sur l'extérieur (développement des audits réalisés par des organismes extérieurs pour les trois enseignes, intégration des différentes parties prenantes dans la démarche RSE pour E2)

3. Les limites de la recherche

- Une des premières limites de notre recherche est d'ordre conceptuel. En premier lieu, les facteurs explicatifs des politiques d'achats responsables ont été sélectionnés au regard de notre revue de la littérature et de l'étude qualitative. A l'exception du type de relation de sous-traitance, nous avons choisi les facteurs les plus cités dans notre revue de la littérature, les auteurs n'ayant pas indiqué s'il existait des facteurs plus déterminants que d'autres. Nous aurions pu opter pour un autre choix.

En deuxième lieu, nous avons abordé de manière générale le concept de performance des fournisseurs puisque nous nous sommes intéressés aux aspects économiques, techniques mais

aussi sociaux (amélioration de la qualité des produits, des méthodes de fabrication, des matériaux utilisés, des conditions de travail, développement de nouveaux produits). Ces critères de performance ont été sélectionnés sur la base de nos analyses théoriques mais c'est surtout l'étude qualitative qui a guidé notre choix. Nous aurions pu retenir une autre définition de la performance.

- Les trois enseignes étudiées sont de nationalité française et appartiennent au secteur de l'ameublement. Or, les facteurs qui guident les démarches RSE des entreprises, les parties prenantes les plus influentes dans leurs initiatives RSE par exemple dépendent de la nationalité de ces entreprises comme l'ont montré Maignan et Ralston (2002). Notre étude n'est donc représentative que dans le contexte national.
- Comme nous l'avons souligné lors de l'étude qualitative, nous sommes en dessous du nombre de cas minimum (c'est-à-dire quatre) recommandé par Eisenhardt (1989) pour la méthode de cas. Pour cet auteur, en dessous de ce nombre, la théorie qui résulterait de l'analyse risquerait d'être trop simpliste et l'approche empirique peu convaincante. Nous rappelons ici que notre objectif n'est pas d'établir une nouvelle théorie mais de développer de nouvelles connaissances sur un thème qui est encore peu étudié.
- Lors de la restitution des résultats de l'étude quantitative (chapitre 4, § 3.3), nous avons mentionné que certains biais ont pu affecter la validité interne de notre étude (effet de test, effet de sélection de l'échantillon, biais lié à la sincérité des répondants). Au niveau de la validité externe, nous avons vu qu'il n'est pas possible de généraliser nos résultats en raison du nombre réduit de fournisseurs répondants (55 fournisseurs sur 160 fournisseurs contactés). Il ne nous a pas non plus été possible de réaliser le travail statistique que nous aurions souhaité.

4. Les perspectives de recherche

- Nous pensons tout d'abord qu'il serait intéressant d'étendre ce travail de recherche à un échantillon plus important d'entreprises de nationalités différentes et dans différents secteurs. Cela nous permettrait d'étudier s'il existe des différences (entre les secteurs, entre les pays) dans la définition même du concept de politiques d'achats responsables, dans les facteurs ou motivations qui guident les démarches RSE des DO ou encore dans les pratiques RSE.

A l'occasion de ce travail, nous pourrions également comparer les entreprises entre elles sur la base des changements organisationnels et de structure qu'elles apportent afin de mieux intégrer les fournisseurs à leur démarche.

Le fait de travailler sur un échantillon plus important nous permettrait de développer d'autres méthodes de traitement de données. Certaines méthodes (comme les arbres de décision) n'ont pas pu être utilisés dans le cadre de nos travaux actuels en raison du manque d'individus.

- Un autre prolongement possible serait d'étudier dans le temps, grâce à une étude longitudinale, des entreprises dont les politiques d'achats durables sont à des niveaux de maturité différents et de pouvoir ainsi expliquer quels sont les facteurs qui permettent une plus grande intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises.

- Enfin, une dernière piste de recherche serait d'étudier plus en profondeur, en fonction des types de relations de sous-traitance, les stratégies RSE mises en œuvre par les DO, les réponses apportées par les sous-traitants aux exigences RSE, la prise en charge des coûts de la RSE et ceci de manière longitudinale. Cette recherche permettrait de préciser quels sont les types de sous-traitants pour lesquels ces démarches RSE sont profitables.

Bibliographie :

Abecassis P., Batifoulier P., (2003), *Décider arbitrairement : le rôle des conventions dans les processus de décision*, Communication au colloque de l'A2ID : La décision entre son amont et son aval, Université Paris XIII, mars 2003

Acquier A., Aggeri F., (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion, Responsabilité sociale de l'entreprise*, janvier, vol. 34, n° 180, p. 131-157

Aggeri F., Acquier A., (2005), *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?*, XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005

Alchian A.A., Demsetz H., (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, vol. 62, n°5, p. 777-795

Allouche J., Laroche P., (2005), *A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance*, *Revue française de gestion des ressources humaines*, n° 57, p. 18-41

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

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

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

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

Attarça M., Jacquot T., (2005), *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005

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

Bardelli P., (2005a), Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°2, p. 728-755, octobre 2005

Bardelli P., (2005b), Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises, *Management & Avenir*, n°6, octobre 2005, p. 111-129

Bardelli P., Pastore M., (2006), *Les discours et pratiques sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, éléments de micro-régulation du modèle post-fordien*, 5ème Colloque Métamorphose des Organisations, Université Nancy 2, 23 novembre 2006

Bardelli P., (2006), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités, *Cahiers de Recherche de la Chaire de Développement Durable de l'Université de Québec à Montréal*, n°1, 2006

Bardelli P., (2007), La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités, *Revue Sciences de Gestion*, n° 53, janvier 2007

Bardin L., (2003), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris

Baret P., (2006), *La gestion de l'environnement : Une convention qui implique l'évaluation des externalités ? Le cas du Ministère de la Défense*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/ Genève, 13-16 juin 2006

Baret P., (2007), *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?*, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007

Barney J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol 17, n°1, p. 99-120

Barney J.B., (1999), How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, vol 40, n°3, p.137-145

Baudry B., (1993), Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66, 4^{ème} trimestre, pp.51-68

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

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

Bertrand Y., (1991), *Culture organisationnelle*, Presses de l'Université du Québec

Billaudot B., (1996), *L'ordre économique de la société moderne*, L'Harmattan, Paris

Billaudot B., (2001), *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*. L'Harmattan, Paris

Billaudot B., Jullien P.A., (2003), *Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau*, *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs*, in Julien P.A., Raymond L., Jacob R. et Abdoul-Nour G.(dir.), Presses de L'Université du Québec, Sainte Foy, p.47-71

Bodet C., Lamarche T., (2007), La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation*, n° 1, juin 2007

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris

Bonoma T., (1985), Case research in marketing : opportunities, problems and a process, *Journal of Marketing Research*.

Bowen H.R., (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York

Brown T.J., Dacin P.A., (1997), The company and the product : corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, vol 61, n°1, p.68-84

Buisson M-L., (2005), *(Ré)concilier l'économie et le social ?* Communication au 16ème congrès de l'AGRH, Université Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005

Campbell D.T., Stanley J., (1963), *Experimental and quasi experimental design for research*, Rand Mc Nally, Chicago

Capron M., Quairel F., (2002), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes, *Cahier de recherche, GREFIGE-ERGO*, Universités Paris VIII et Paris IX, n° 201, 202, 203

Capron M., (2003), *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Secteur des sciences sociales et humaines, Economie Ethique, n° 7, SHS-2003/WS/42

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, Paris

Capron M., Quairel F., (2005), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée développement durable, AIMS, Aix en Provence

Capron M., (2006), *Les nouveaux cadres de la régulation mondiale existent-ils déjà ?*, Colloque CEREFIGE-CEREMO, Nancy, novembre 2006

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

Cardebat J.M., Régibeau P., Sirven N., (2012), *La RSE de productivité, fondatrice de l'approche des grandes entreprises*, in *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Sous la direction de Pierre Bardelli et José Allouche, Armand Collin/ Recherches, 2012, p. 55-77

Carroll A.B., (1979), A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, vol 4, n° 4, p. 497-505

Carroll A.B., (1989), *Business and Society*, South Western Publishing, Cincinnati

Carroll A.B., Näsi J., (1997), Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics : A European Review*, vol. 6, n°1, p. 46-51, January,1997

Carter CR., Jennings M., (2002), Social responsibility and supply chain relationships, *Transportation Research E*, vol. 38, n°1, p. 37-52

- 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, n° 3, p. 177-194
- Charreaux G., (2002), *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*, Working Paper, Université de Bourgogne, février
- Charreire S., Durieux F., (1999), *Explorer et tester*, in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p.57-80.
- Clarkson M., (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 92-117
- Coase R., (1937), La nature de la firme, *Revue française d'économie*, vol 2, n°1 (1987)
- Combes M., (2005), Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre 2005
- Commission des communautés européennes (2001), *Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, Bruxelles
- Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles
- Coriat B., (1991), *Penser à l'envers*, C. Bourgois, Paris
- Coriat B., Weinstein O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris
- Danneels E., (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, vol. 23, p.1095-1121.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields, *American Sociological Review*, n°48, p.147-160
- DiMaggio P.J., (1988), *Interest and agency in institutional theory*, L.G Zucker, éd. *Institutional Patterns and Organizations*, , MA: Ballinger, Cambridge, p.3-22
- Donaldson T., Preston L.E., (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91
- Douard J.P., Heitz M., (2003), Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions, *Revue française de gestion*, vol 5, n° 146, p. 23-41

Dumoulin R., Meschi P.X., Uhlig T., (2000), Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n° 2, juin 2000, p. 84-115

Dupuis J.C., Le Bas C., (2005), *La "responsabilité sociale des entreprises" comme institution : L'apport des approches institutionnalistes*, Communication à l'école thématique CNRS-INRA-CIRAD, Analyse des changements institutionnels, La Rochelle, 14-17 septembre 2005, Electronic Working Paper,

Dupuis J.C., (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, Electronic working paper series, juillet 2006, GEMO, Université catholique de Lyon

Eisenhardt K.M., (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy Of Management Review*, vol. 14, n° 4.

Evan W.M., Freeman R.E., (1993) A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism, dans *Ethical Theory and Business*, (sous la dir.de) T.Beauchamp, N . Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84

Evrard Y., Pras B., Roux E., (1998), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Connaître et pratiquer la gestion, Nathan.

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

Freeman R.E., (1994), The politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions, *Business Ethics Quaterly*, vol. 4, n°4, p. 409-421

Friedman M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago

Friedman M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13

Frooman J., (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, p. 191-205

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

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France

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

Gibson K., (2000), The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, vol 26, n°3, p. 245-257

Gomez P.Y., (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions

- Gomez P.Y., (1997) Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue française de gestion*, n°112, janvier-février 1997, p. 64-77
- Gond J.-P., Mercier S., (2005), Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, *Les notes du LIRHE*, n° 411
- Gond J.-P., Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je, PUF
- Granovetter M., (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, novembre 1985, p. 481-510.
- Guillen Romo H., (2009), *François Perroux : Pionnier oublié de l'économie du développement*, Colloque Economie politique internationale et nouvelles régulations de la mondialisation, Poitiers, 14-15 mai 2009
- Hill C.W., Jones T.M., (1992), Stakeholder agency theory, *Journal of Management Studies*, vol. 29, p. 131-134
- Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G., (2003), Guest Editor's Introduction to the Special Issue : Why is there a Resource-Based View ? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, *Strategic Management Journal*, vol. 24, p.889-902
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Guinipero L.C., Nichols E.L ., (2000), Organizational learning in global purchasing : a model and test of internal users and corporate buyers , *Decision Sciences*, vol. 31, n°2, p. 293-325
- Jensen M., Meckling W., (1976), Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure, *Journal of financial Economics*, vol. 3, p.305-360
- Jones T.M., (1995), Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, p. 404-437
- Koenig G., (1996), *Management stratégique - Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan
- Lapointe A., Gendron C., (2004), *La responsabilité sociale de l'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?*, 7^{ème} CIFPME, Montpellier, octobre 2004
- Leibenstein H., (1976), *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*, Cambridge, Harvard University Press
- Leibenstein H., (1978a), On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory, *American Economic Review*, vol. 68, n°2, p. 328-334
- Leibenstein H., (1978b), X-Efficiency Xists-Reply to an Xorcist, *American Economic Review*, vol. 68, n°1, p. 203-211
- Leibenstein H., (1987), *Inside the firm : The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press

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.

Lewis D.K., (1969), *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge Harvard University Press

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, n°6, p. 641-648

Maignan I., Ralston D., (2002), Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 497- 514

Maignan I., Ferrel O.C., (2004), *Corporate social responsibility and marketing : an integrative framework*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n° 1, p.3-20

Marcil A.G., (1992), *Environmentally Friendly Development : Can the Private Sector Succeed Where Others Have Failed ?*, *The Columbia Journal of World Business*, vol. 27, n° 3, p. 194-200

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

Mariotti F., Reverdy T., Segrestin D., (2001), *Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau*. Rapport au commissariat général du Plan, CRISTO, UPMF de Grenoble

Mariotti F., (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris

Mazaud F., (2007), *De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques soutenue à l'Université des Sciences Sociales-Toulouse I le 4 juillet 2007

Mercier S., (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Université de Laval, Quebec

Mercier S., (2006), *Les spécificités du concept de CSR en France : origines et développements*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006

Meyer J.W., Rowan B., (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of Who and What Really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, p. 853-886

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., (2003), L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur, *Revue française de gestion*, vol 29, n°147, p. 173-183

Nogatchewsky G., (2005), *Seigneurerie, vassalité, partenariat et marché dans les relations client-fournisseur*, XIVème 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

Oliver C., (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, p.145-179

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

Pacte mondial des Nations Unies (2000), <http://www.unglobalcompact.org> (dernière consultation le 11/09/12)

Pasquero J., (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique, in Turcotte M.F. et Salmon A (dir) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Penrose E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, NY

Perroux F., (1969), *L'économie du XXème siècle*, PUF, Paris

Persais E., (2007), Ethique. La RSE est-elle une question de convention ?, *Revue française de gestion* 2007/3, n° 172, p. 79-87

Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York

Porter M.E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY

Porter M.E., (1991), America's Green Strategy, *Scientific American*, n° 264, vol 4, p.168

Quairel F., Auberger M-N., (2004), *Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »*, Colloque « Les enjeux du management responsable », ADERSE- ESDDES, Lyon, 18-19 juin 2004

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., Auberger M.N., (2007), La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?, *Revue internationale PME*, vol 20, n°3-4, p. 69-94

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., Ngaha A., (2009), *Politiques d'achats « responsables » de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE : étude des déterminants*, 4^{ème} Congrès RIOOD « La RSE : Une nouvelle régulation du capitalisme ? », Lille, 2009

Roberts S., (2003), Supply Chain Specific ? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, *Journal of Business Ethics*, n°44, p. 159-170

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

Salam A., (2009), Corporate social responsibility in purchasing and supply chain, *Journal of Business Ethics*, vol 85, p. 335-370

Segal J.P., Sobczak A., Triomphe C.E., (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Rapport pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Selznick P., (1949), *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*, Berkeley, University of California Press

SESSI (2007), *Le meuble en kit*, Service des études et des statistiques industrielles, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris

<http://www.insee.fr/sessi/publications/etudes/mek/intro.pdf> (dernière consultation le 11/09/12)

Shin H., Collier D.A., Wilson D.D., (2000), Supply management orientation and supplier/buyer performance, *Journal of Operations Management*, vol 18, n°3, p. 317-333

Suchman M.C., (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, p.571-610

Thorelli H., (1986), Networks, between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, n° 1, p. 37-51

Van Beurden P., Gössling T., (2008), The worth of Values: A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, vol 82, n° 2, p. 407- 424

Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wernerfelt B., (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol 5, n°2, p.171-180

Williamson O., (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York

Williamson O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York

Williamson O., (1991), Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Alternative, *Administrative Science Quaterly*, vol 36, p.269-296

Xerfi/France (2011), *Distribution de meubles- Perspectives du marché à l'horizon 2011, Paysage concurrentiel et stratégies d'adaptation des acteurs »*

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

ANNEXES

[ANNEXE 1](#) : Identification des principales enseignes d'ameublement (sur la base de leur chiffre d'affaires)

ENSEIGNE	CA 2009 France (en millions d'euros)	CA total 2009 (en millions d'euros)
IKEA	2611,7	23000
CONFORAMA (anciennement groupe PPR rachat par Steinhoff)	2001,7	2928
BUT (Groupe Decomeubles Partners)	920	1700
FLY ATLAS CROZATIER (Groupe Mobilier Européen)	270 99	602
ALINEA (Groupe Auchan)	333,2	
BO CONCEPT		2000
MAISONS DU MONDE		286

GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Thème 1 : La démarche RSE

ST 1²⁰⁸ : Définition et état d'avancement de la politique RSE

Pourriez vous m'indiquer les points principaux de la démarche RSE dans votre entreprise. Quelles formes prend cet engagement ? (adoption de principes ? code de conduite ? engagement à atteindre certains objectifs ?..)

Qui s'occupe de sa mise en œuvre ?

Quels sont les changements majeurs apportés par cette démarche RSE dans votre entreprise ?

ST 2 : Motivations, attentes face à ces démarches

Qu'attend l'entreprise de cette démarche ?

ST3 : Origines de la démarche

Quelle est l'origine de cette démarche ?

Qui est à l'origine de cette démarche RSE ?

ST4 : Contrôle des résultats de la démarche

Les résultats sont-ils contrôlés ?

Par des organismes indépendants ?

ST5 : Qualification de la démarche et de l'engagement de la direction

Qualifieriez vous cette démarche de réactive ou de proactive ?

Comment qualifieriez-vous l'engagement de la direction générale ? (faible ? moyen ? fort ?)

ST6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE

Cherchez-vous à intégrer les préoccupations RSE dans toutes les autres fonctions de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions les plus concernées ?

Impliquez-vous l'ensemble du personnel de l'entreprise dans cette démarche RSE ?

Organisez-vous des sessions de formation pour expliquer la démarche RSE à l'ensemble du personnel ? à vos fournisseurs ?

La dimension RSE est-elle intégrée dans le pilotage de l'entreprise ?

Quelles sont les informations sociales ou environnementales qui sont intégrées par la direction aux performances économiques ?

Le système de management a-t-il été transformé par l'adoption de cette démarche RSE ?

²⁰⁸ ST = sous-thème.

Cette démarche s'est-elle traduite par des changements au niveau du système de contrôle de gestion ?

ST7 : Pression des parties prenantes, visibilité médiatique

Quelles sont les parties prenantes essentielles pour votre entreprise ?

Comment qualifieriez-vous la pression des parties prenantes ? (faible ? moyenne ? forte ?)

Comment cette pression s'exerce-t-elle sur votre entreprise ? Comment y répondez-vous ?

Que pensez-vous des relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes ?

Comment qualifieriez-vous la visibilité médiatique de votre entreprise ? (faible ? moyenne ? forte ?)

ST8 : Opinion sur les apports d'une démarche RSE

Je vais vous citer différentes affirmations. Pour chacune d'entre elles, vous me donnerez votre opinion (Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; ni en accord ni en désaccord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord).

Pensez-vous qu'une démarche RSE permette :

- d'apporter un avantage concurrentiel aux entreprises qui la mettent en place
- de rendre les entreprises plus fortes par rapport à l'état, aux autres entreprises ou par rapport aux salariés
- de montrer que les entreprises sont capables de produire elles-mêmes des règles encadrant leurs actions
- de réduire certains risques (ex : réputation, incertitude, asymétrie d'informations)- de se conformer à ce que la société attend des entreprises
- de répondre aux pressions de certaines parties prenantes

Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs

(Seuls les sous-thèmes 3, 5, 6 et 8 ont été traités avec les responsables DD, les autres thèmes étant réservés aux responsables achats)

ST3 : Classification des fournisseurs

Avez-vous les mêmes relations avec tous vos fournisseurs ou développez-vous des partenariats privilégiés avec certains fournisseurs ?

ST5 : Coopération et confiance

Aidez-vous vos sous-traitants sur le plan des investissements, du choix et de l'utilisation de l'innovation ou encore de la formation du personnel ?

ST6 : Application de la démarche RSE aux fournisseurs

Comment se traduit la démarche RSE auprès de vos fournisseurs ?

Avez-vous les mêmes exigences avec tous vos fournisseurs ? La RSE intègre-t-elle l'ensemble des fournisseurs ?

En cas de signature de codes de conduite par vos fournisseurs mettez-vous en place des audits pour vérifier la conformité à ces codes de conduite ? Par qui sont-ils réalisés ?

Ces codes de conduite concernent-ils tous vos fournisseurs ?

ST8 : Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs

Quels sont les changements majeurs entraînés par la démarche RSE dans les relations avec vos fournisseurs ?

Thème 3 : La Direction du développement durable

ST1 : Création, évolution, organisation et activités de cette direction

A quand remonte la création d'un poste de directeur du développement durable dans votre entreprise ? Comment a évolué depuis lors cette direction ?

Comment est organisé votre service ? Avec qui travaillez-vous ? Quelles sont vos activités ?

ST2 : Situation de cette fonction dans l'entreprise

Comment vous situez-vous par rapport aux autres fonctions ? par rapport à la direction générale ?

ST3 : Rapport de développement durable (Informations publiées, contrôle de ces informations, normes de présentation, origine des informations, objectifs de la publication)

Qui publie le rapport de développement durable ?

D'où viennent les informations ?

Qui contrôle ces informations ? Les informations sont-elles contrôlées par un organisme indépendant ?

Chaque direction fournit-elle des informations sociales ou environnementales relatives à son unité ? Vous sont-elles destinées ?

Ce rapport suit-il des normes de présentation ? Lesquelles ?

Je vais vous citer quatre objectifs auxquels répond cette diffusion d'informations sociales et environnementales et vous classerez par ordre de priorité ces objectifs :

- informer les parties prenantes
- rendre des comptes
- dialoguer avec les parties prenantes les plus importantes
- maintenir la légitimité de l'entreprise

ST4 : Réussites, obstacles rencontrés au niveau de la démarche, points à faire progresser

Quelles sont au niveau de votre direction les réussites dont vous êtes le plus fier ? Pourquoi ?
Est-ce que vous vous heurtez à des obstacles ?
Sur quels points voudriez vous faire progresser la démarche RSE de votre entreprise ?

Thème 4 : Opinion sur la RSE

ST1 : Opinion sur la démarche RSE de leur entreprise

Quelle est votre opinion sur la démarche RSE de votre entreprise ?

ST2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité

Pensez-vous qu'une démarche RSE puisse être créatrice de valeur pour l'entreprise ?
Comment ?
La RSE permet-elle à l'entreprise d'augmenter sa profitabilité ? de quelle manière ? sa compétitivité ? de quelle manière ?

ST3 : Avantages et coûts d'une démarche RSE

Evaluez-vous les coûts de la RSE ? les bénéfices attendus ? Si non pourquoi ? Si oui de quelle manière ?
A votre avis, les avantages de l'adoption d'une démarche RSE compensent-ils les coûts ?

Thème 5 : Informations concernant le répondant

Fonction(s) exercée(s)

Années d'ancienneté dans l'entreprise et fonctions antérieures dans l'entreprise

Carrière professionnelle

Thème 1 : La démarche RSE

ST 1 : Définition et état d'avancement de la politique RSE

Pourriez vous m'indiquer les points principaux de la démarche RSE dans votre entreprise. Quelles formes prend cet engagement ? (adoption de principes ? code de conduite ? engagement à atteindre certains objectifs ?..)
Qui s'occupe de sa mise en œuvre ?
Quels sont les changements majeurs apportés par cette démarche RSE dans votre entreprise ?

ST 2 : Motivations, attentes face à ces démarches

Qu'attend l'entreprise de cette démarche ?

ST3 : Origines de la démarche

Quelle est l'origine de cette démarche ?
Qui est à l'origine de cette démarche RSE ?

ST4 : Contrôle des résultats de la démarche

Les résultats sont-ils contrôlés ?
Par des organismes indépendants ?

ST5 : Qualification de la démarche et de l'engagement de la Direction

Qualifieriez vous cette démarche de réactive ou de proactive ?
Comment qualifieriez-vous l'engagement de la direction générale ? (faible ? moyen ? fort ?)

ST6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE

Cherchez-vous à intégrer les préoccupations RSE dans toutes les autres fonctions de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions les plus concernées ?
Impliquez-vous l'ensemble du personnel de l'entreprise dans cette démarche RSE ?
Organisez-vous des sessions de formation pour expliquer la démarche RSE à l'ensemble du personnel ? à vos fournisseurs ?
La dimension RSE est-elle intégrée dans le pilotage de l'entreprise ?
Quelles sont les informations sociales ou environnementales qui sont intégrées par la direction aux performances économiques ?
Le système de management a-t-il été transformé par l'adoption de cette démarche RSE ?
Cette démarche s'est-elle traduite par des changements au niveau du système de contrôle de gestion ?

ST7 : Pression des parties prenantes, visibilité médiatique

Quelles sont les parties prenantes essentielles pour votre entreprise ?
Comment qualifieriez-vous la pression des parties prenantes ? (faible ? moyenne ? forte ?)
Comment cette pression s'exerce-t-elle sur votre entreprise ? Comment y répondez-vous ?
Que pensez-vous des relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes ?
Comment qualifieriez-vous la visibilité médiatique de votre entreprise ? (faible ? moyenne ? forte ?)

ST8 : Opinion sur les apports d'une démarche RSE

Je vais vous citer différentes affirmations. Pour chacune d'entre elles vous me donnerez votre opinion (Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; ni en accord ni en désaccord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord).

Pensez-vous qu'une démarche RSE permette :

- d'apporter un avantage concurrentiel aux entreprises qui la mettent en place
- de rendre les entreprises plus fortes par rapport à l'état, aux autres entreprises ou par rapport aux salariés
- de montrer que les entreprises sont capables de produire elles-mêmes des règles encadrant leurs actions
- de réduire certains risques (ex : réputation, incertitude, asymétrie d'informations)
- de se conformer à ce que la société attend des entreprises
- de répondre aux pressions de certaines parties prenantes

Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs

ST1 : Dépendance du DO/ Dépendance des fournisseurs

Comment sont répartis géographiquement vos fournisseurs ?
Quelle est la part du CA que vous sous-traitez ? Dans quelles familles de produits ?
Quel est le pourcentage de fournisseurs avec lesquels vous réalisez la majeure partie de votre CA ? Quel est le pourcentage de fournisseurs travaillant exclusivement pour vous ? Dans quelles familles de produits ?
Influencez-vous vos fournisseurs quant à leurs choix en matière d'innovation, de procédés de travail par exemple ?
Êtes-vous dépendant de certains fournisseurs ? Pourquoi ? (très peu de fournisseurs avec les compétences requises ? la production demande des investissements spécifiques ?)

ST2 : Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence

Renouvelez-vous fréquemment vos fournisseurs ? Quel est le taux de renouvellement ?
Le nombre de vos fournisseurs est-il en augmentation ?
Les fournisseurs sont-ils remis en concurrence à chaque nouvelle commande ?

ST3 : Classification des fournisseurs

Quel est le pourcentage de fournisseurs interchangeables ? stratégiques ? avec lesquels vous entretenez de véritables relations de partenariat ?

ST4 : Critères de sélection des fournisseurs et contrats

Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ? (à ordonner) :

- les résultats (prix, qualité, délais)
- le dévouement des fournisseurs (serviabilité, flexibilité)
- les capacités d'innovation
- les critères RSE

Pratiquez-vous le système des enchères inversées ? Ce type de transactions est-il en augmentation ?

Quels sont par ordre d'importance les types de contrats qui vous lient aux fournisseurs (à la commande – court terme, contrat à moyen terme, contrat de partenariat) ? Quelle est la part de ces différents types de contrats ?

Imposez-vous des contrats d'exclusivité à vos fournisseurs ? Pour quelles raisons ?

Quels sont les motifs les plus fréquents de rupture des contrats par votre entreprise ? par vos fournisseurs ?

ST5 : Coopération et confiance

Quelle est l'importance de la participation de vos sous-traitants dans la détermination des caractéristiques physiques, techniques des produits ? (faible, moyenne, forte)

Aidez-vous techniquement et financièrement vos sous-traitants ?

ST6 : Application de la démarche RSE aux fournisseurs

De quelle manière votre démarche RSE s'applique-t-elle à vos fournisseurs (charte, demande d'engagement, code de conduite) ?

Les fournisseurs de vos fournisseurs sont-ils au courant de votre démarche RSE ?

ST7 : Contrôle du donneur d'ordre

Contrôlez-vous vos fournisseurs ? (respect des normes de qualité, vérification des compétences ...)

Quel est votre degré de supervision des fournisseurs (faible, moyen, fort) ? Sont-ils audités ?

La démarche RSE a-t-elle eu comme conséquence un renforcement de vos contrôles auprès de vos fournisseurs ?

En cas de non-conformité aux critères RSE, laissez-vous une seconde chance au fournisseur concerné ou préférez-vous rechercher un autre fournisseur ?

ST8 : Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail...)

Qu'est-ce qui a changé avec cette démarche ?

Avez-vous constaté depuis l'adoption de cette démarche une amélioration de la qualité des produits achetés ? une amélioration des conditions de travail chez vos fournisseurs ? une diminution de leurs coûts de production ? plus d'engagement dans la durée avec vos fournisseurs ?

ST 9 : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs

De combien avez-vous réussi à diminuer en moyenne les prix des produits vendus dans vos magasins ces trois dernières années ?

Vos fournisseurs ont-ils amélioré leurs marges bénéficiaires ces trois dernières années ?

Thème 4 : Opinion sur la RSE

ST1 : Opinion sur la démarche RSE de leur entreprise

Quelle est votre opinion sur la démarche RSE de votre entreprise ?

ST2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité

Pensez-vous qu'une démarche RSE puisse être créatrice de valeur pour l'entreprise ? Comment ?

La RSE permet-elle à l'entreprise d'augmenter sa profitabilité ? de quelle manière ? sa compétitivité ? de quelle manière ?

ST3 : Avantages et coûts d'une démarche RSE

Evaluez-vous les coûts de la RSE ? les bénéfices attendus ? Si non pourquoi ? Si oui de quelle manière ?

A votre avis, les avantages de l'adoption d'une démarche RSE compensent-ils les coûts ?

Thème 5 : Informations concernant le répondant

Fonction(s) exercée(s)

Années d'ancienneté dans l'entreprise et fonctions antérieures dans l'entreprise

Carrière professionnelle

ANNEXE 3 : Tableaux de concordance entre les thèmes du guide d’entretien et les différents points abordés dans les résultats de l’analyse qualitative

THEMES DU GUIDE D’ENTRETIEN	POINTS ABORDES RESULTATS ANALYSE QUALITATIVE (§ concerné)
Thème 1 : La démarche RSE	
ST 1 : Définition et état d’avancement de la politique RSE (dont pratiques)	2.2 L’engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.2.1
ST 2 : Motivations, attentes face à ces démarches	2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.1 à 2.1.5
ST 3 : Origines de la démarche	2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.2 et 2.2 L’engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.1
ST 4 : Contrôle des résultats de la démarche	2.2 L’engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.2.2
ST 5 : Qualification de la démarche et de l’engagement de la direction	2.2 L’engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.3
ST 6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE	2.2 L’engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.2.3 et 2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.4
ST 7 : Pression des parties prenantes, visibilité médiatique	2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.1.1 à 2.1.1.2
ST 8 : Opinion sur les apports d’une démarche RSE	2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.1 à 2.1.5

THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN	POINTS ABORDES RESULTATS ANALYSE QUALITATIVE (§ concerné)
Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs	
ST 1 : Dépendance du DO / des fournisseurs	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1.1
ST 2 : Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1.4
ST 3 : Classification des fournisseurs	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1.2 et 2.4. La mise en œuvre de la démarche RSE chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE —> § 2.4.1
ST 4 : Critères de sélection des fournisseurs et contrats	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1.3
ST 5 : Coopération et confiance	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1 et § 2.3.1.5
ST 6 : Application de la démarche RSE aux fournisseurs	2.4 La mise en œuvre de la démarche chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE —> § 2.4.1 et 2.1 les motivations et les attentes face à ces démarches —> § 2.1.4.1
ST 7 : Contrôle du donneur d'ordre	2.3 Sous-traitance et RSE —> § 2.3.1.4

THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN (suite)	POINTS ABORDES RESULTATS ANALYSE QUALITATIVE (§ concerné)
Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs	
ST 8 : Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail)	<p>2.4 La mise en œuvre de la démarche chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE</p> <p>—> § 2.4.2</p> <p><u>et</u></p> <p>2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches</p> <p>—> § 2.1.3.4</p>
ST 9 : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs	<p>2.4 La mise en œuvre de la démarche chez les fournisseurs, les changements apportés et la prise en charge des coûts de la RSE</p> <p>—> § 2.4.2.1</p>

THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN	POINTS ABORDES RESULTATS ANALYSE QUALITATIVE (§ concerné)
Thème 3 : La Direction du développement durable	
ST 1 : Création, évolution, organisation et activités de cette direction	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —▶ § 2.2.2.1 à 2.2.2.3
ST 2 : Situation de cette fonction dans l'entreprise	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —▶ § 2.2.2.1 à 2.2.2.3
ST 3 : Rapport de développement durable (informations publiées, contrôle de ces informations, normes de présentation, origine des informations, objectifs de la publication)	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —▶ § 2.2.2.4 et 2.1 les motivations et les attentes face à ces démarches —▶ § 2.1.4.3
ST 4 : Réussites, obstacles rencontrés au niveau de la démarche, points à faire progresser	2.1 les motivations et les attentes face à ces démarches —▶ § 2.1.4.2 et 2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —▶ § 2.2.2.3

THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN	POINTS ABORDES RESULTATS ANALYSE QUALITATIVE (§ concerné)
Thème 4 : Opinion sur la RSE	
ST 1 : Opinion sur la démarche RSE de leur entreprise	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.3
ST 2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.1 et 2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.3
ST 3 : Avantages et coûts d'une démarche RSE	2.2 L'engagement des entreprises en matière de RSE, les stratégies déployées —► § 2.2.1 et 2.1 Les motivations, les attentes face à ces démarches —► § 2.1.3 et 2.1.4

ANNEXE 4 : Tableaux de l'analyse thématique verticale (en bleu dans la colonne « thème et sous-thème » les sujets traités)

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST1</u> : Définition et état d'avancement de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Définition des objectifs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Engagement au niveau des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Impulsion de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Mesure de la performance</p>	<p>- Définition claire des objectifs</p> <p>- Code de conduite commun à toutes les enseignes et donné qu'aux collaborateurs ; charte fournisseur incluse dans chaque contrat commercial</p> <p>- Direction du DD et comité RSE du groupe. Les actions sont impulsées à partir de la direction générale</p> <p>- Nombre important d'indicateurs</p>	<p>« En 2008 a été définie une stratégie, une politique RSE à 3 ans qui comporte 7 engagements déclinés en plans d'action très concrets derrière. Ces engagements couvrent l'ensemble des sphères du développement durable tel qu'on l'entend applicables à l'entreprise. » (Directrice DD).</p> <p>Il existe un comité RSE au niveau du groupe qui est « une émanation du comité exécutif [de ce groupe] uniquement dédié à la RSE » (Directrice DD), et dont la mission est « d'être le garant de la fixation d'objectifs ambitieux sur les 7 enjeux du Groupe, de leur mise en œuvre et des résultats obtenus » (Rapport annuel RSE du groupe, 2007) ainsi qu'une direction du DD.</p> <p>« On a cent indicateurs sur la partie environnementale et qui correspond à l'ensemble de nos sites. La loi NRE ne dit pas c'est tous les sites sur l'ensemble des pays. [Le groupe] a toujours pris le parti de dire que se sera sur l'ensemble, pas sur un site pilote comme pour certaines entreprises (...) On a des indicateurs chiffrés sur le nombre de personnes formées à la diversité, le nombre de personnes handicapées recrutées, sur la barge fluviale. Ces indicateurs figurent dans le document de référence. » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p>ST1 : Définition et état d'avancement de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Définition des objectifs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Engagement au niveau des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Impulsion de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Mesure de la performance</p>	<p>- La politique RSE ne semble pas clairement définie (le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger compose avec deux politiques : celle du groupe franchiseur et celle du franchisé ou groupe M). Peu de communication sur le DD par le groupe franchiseur</p> <p>- Code de conduite centralisé par le groupe franchiseur</p> <p>- Pas de direction DD au niveau du groupe franchiseur</p> <p>- Quelques indicateurs sur le plan environnemental mis en place par le groupe M</p>	<p><i>Sur son site Internet par exemple, le groupe franchiseur se contente d'évoquer l'effort de référencement de produits FSC, le recyclage des imprimés publicitaires ou qu'il a obtenu le label Imprim'vert : « Les acheteurs s'emploient chaque fois qu'ils le peuvent à référencer des produits portant le label FSC (Forest Stewardship Council), certifiant le lien entre une production et une consommation responsables du bois provenant de la forêt. » ; « Le groupe est membre fondateur d'Ecofolio - organisme en charge du recyclage des imprimés publicitaires- et utilise principalement du papier recyclé ou du papier issu de la gestion durable des forêts, labellisé FSC et PEFC. »</i></p> <p><i>« On a mis quelque chose en place au niveau du groupe M : tant d'énergie économisée d'ici 5 ans. On doit donc communiquer combien de kWh/heure on a dépensé cette année, combien l'année dernière et on fera un comparatif. La dessus on va être évalué. Par rapport à nos véhicules, on est passé au diesel pour l'intégralité de notre flotte et il y a un objectif à atteindre au niveau des kilomètres parcourus. Au niveau des magasins dans les transferts on cherche à regrouper le personnel, à utiliser le véhicule qui est mis à disposition et à prendre au maximum les transports publics. Tout ce qui provient de l'étranger est livré sur une plate-forme et ensuite on fait des camions pleins pour livrer les magasins. Ces indicateurs sont communiqués au directeur de la holding. »</i> (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p>ST1 : Définition et état d'avancement de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Définition des objectifs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Engagement au niveau des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Impulsion de la politique RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Mesure de la performance</p>	<p>- Fixation d'objectifs qui certains se sont avérés trop ambitieux. Collaboration avec des ONG sur le terrain.</p> <p>- Signature d'une charte par les fournisseurs. Un code de conduite est en construction</p> <p>- La direction du Développement durable en lien direct avec la direction générale</p> <p>- Sur le plan social chez les fournisseurs : mise en place d'indicateurs de progression</p>	<p>« La démarche RSE consiste à accompagner les fournisseurs dans des pratiques de sourcing responsables, des fonds sont dégagés pour les aider sur le terrain avec l'aide d'ONG internationales. L'entreprise s'engage à fournir une offre de produits bois plus responsable avec un taux croissant de produits certifiés selon les standards internationaux. » (Directrice DD).</p> <p>« Nous avons des objectifs ambitieux de 100% de produits labellisés en deux ans mais avec une offre qui croît de 40% par an, c'est irréalisable. Nous aboutissons à une première offre de produits labellisés avec nos fournisseurs indonésiens et chinois au bout de huit mois de travail. L'objectif sera d'accroître le nombre de références, progresser de manière durable et faisable car nous ne pouvons pas aller plus vite que la musique. » (Directrice DD de E3).</p> <p>« (...) En Indonésie tous nos fournisseurs ont dû prendre pour le personnel à risque une assurance. En Indonésie seule 4% de la population est sous couverture sociale. Chez nos fournisseurs, ce chiffre passe à 10%. Nous allons faire croître ce chiffre. En Inde, nous avons lancé cet été [été 2010] un programme social, d'abord des audits et ensuite un accompagnement. Nous travaillons avec une ONG pour les indicateurs de progression de sécurité, hygiène, droits etc. » (Directrice DD de E3)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST2</u> : Motivations, attentes face à ces démarches</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre un plus grand engagement organisationnel - La RSE comme convention d'effort - Opportunité marketing, aider à vendre l'entreprise aux clients - La démarche RSE en réponse aux attentes des parties prenantes 	<p>« Cela [la démarche RSE] donne du sens en interne et de la fierté d'appartenance. Cela permet de fidéliser une partie des collaborateurs par le partage d'un certain nombre de valeurs, d'attirer ceux qui ont envie de se retrouver dans ces valeurs là. »</p> <p>« Quand on a des salariés qui partagent des valeurs ou qui se retrouvent dans l'engagement et qui y contribuent, la motivation est là ; le dépassement et la surperformance, elle suit. » ; « Le cabinet ²⁰⁹ qui nous accompagne a montré que parmi les leviers de la motivation des salariés de E1, la RSE est l'un des leviers qui booste la motivation et qui génère une performance accrue ou une surperformance. »</p> <p>(Directrice DD de E1).</p> <p>« Quand la Direction commerciale doit drainer plus de clients et gagner des parts de marché, parce qu'on en a beaucoup perdu, le développement durable elle le voit comme une opportunité. Mais ce n'est pas sa seule opportunité. »</p> <p>(Directrice DD).</p> <p>« L'entreprise fait vraiment partie d'un tout, d'un système et ne peut pas se soustraire à ses parties prenantes »</p> <p>(Directrice DD)</p>

²⁰⁹ Le groupe auquel appartient E2 travaille avec PricewaterhouseCoopers sur les indicateurs qui sont intégrés dans le reporting environnemental et social et avec le cabinet d'audit Deloitte pour la certification des données publiées.

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST 2 :</u> Motivations, attentes face à ces démarches</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Répondre aux attentes des clients - Comportement de mimétisme : « rester dans le jeu » 	<p>« <u>Le plus important c'est de répondre aux besoins du consommateur</u> » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« <u>Cela ne nous aide pas à nous différencier mais à rester dans le jeu. Ceux qui ne jouent pas, ils vont sortir du jeu. C'est un choix stratégique à moyen et long terme.</u> » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST 2 :</u> Motivations, attentes face à ces démarches</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fidéliser les clients, aider à leur vendre l'entreprise - Pérenniser les relations avec les fournisseurs 	<p>« La démarche RSE doit nous permettre de pérenniser notre offre produit en consolidant la relation avec les fournisseurs mais aussi de séduire une clientèle avertie, citoyenne qui n'était pas notre cible actuelle. Nous espérons également donner confiance au consommateur et par l'ensemble des démarches engagées le fidéliser. » (Directrice DD)</p> <p>« Une vraie dynamique s'est créée, et les fournisseurs y voient un intérêt : celui d'une relation de confiance qui va leur apporter sur le long terme plus de chiffre d'affaires ». (Directrice DD)</p>

ENSEIGNES E1 et E3 (pas de renseignements sur l'histoire de la démarche pour E2)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u>: La démarche RSE</p> <p><u>ST 3</u> : Origines de la démarche</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Quelle est l'origine de cette démarche ?</p> <p><u>Sous-Sous thème</u> : Qui est à l'origine de cette démarche ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enseigne E1 : une contrainte à l'origine de la démarche - Enseigne E3 : démarche initiée en 2006 avec ses fournisseurs indonésiens ; problématique de la déforestation - Enseigne E1: des responsables de la direction transport à l'origine de la démarche - Enseigne E3 : à l'origine de la démarche, son PDG actuel, créateur de l'enseigne 	<p>Pour la Directrice du DD de E1, la première action forte en matière de développement durable est liée à une contrainte : la grève en 2001 du transporteur routier qui achemine les containers de E1 à partir de Marseille. L'enseigne décide de tenter l'acheminement par barge fluviale.</p> <p>« Depuis 2006, E3 a engagé un dialogue avec ses fournisseurs indonésiens pour les sensibiliser et les accompagner dans une démarche de certification forestière. » (Directrice DD de E3)</p> <p>« (...) A la base, la Direction transport a vu cela [l'acheminement par barge fluviale] comme un palliatif mais ce sont des gens qui sont très convaincus en matière de développement durable. Très engagés en tant que citoyens ils y ont vu une opportunité professionnelle et en même temps l'intérêt de l'entreprise et en plus s'y sont retrouvés en termes de valeurs. Ce sont donc à l'origine des individus. Ensuite, il y a eu le Président de E1 qui venait de chez IKEA et qui a créé le département du DD en 2003. Après il y a un phénomène de culture extra entreprise (Al Gore, la législation européenne, un candidat médiatique jusqu'à la dernière minute à la présidentielle qui met le sujet sur la table, l'Erika...) et à un moment la société est perméable à ce genre de discours. » (Directrice DD de E1)</p> <p>« La démarche est la volonté du PDG pour des raisons de convictions personnelles et un fort attachement aux artisans traditionnels des pays en voie de développement. » (Directrice DD de E3)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u>: La démarche RSE</p> <p><u>ST 4</u> : Contrôle des résultats de la démarche</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Suivi des résultats</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Publication des informations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Vérification par des tiers</p>	<p>- Justification des écarts objectifs/ réalisations. E1 doit encore améliorer ses procédures de contrôle</p> <p>- Publication d'un rapport RSE. Les données publiées sont certifiées par des commissaires aux comptes.</p> <p>- Audits auprès des fournisseurs sont réalisés par un organisme extérieur. Partage des audits avec d'autres fournisseurs dans le cadre de l'ICS</p>	<p>« C'est [les indicateurs] rempli par chaque magasin. La personne qui gère les contrats d'enlèvement regarde ces chiffres, me les communique puis je fais la validation 1 et 2, regarde les écarts. Je demande la justification de ces écarts par rapport à l'année précédente et dans l'outil de reporting on a une bulle de commentaires. Soit c'est une erreur de saisie, soit on vient expliquer pourquoi il y a un écart important. » (Directrice DD)</p> <p>« (...) On a des commissaires aux comptes qui regardent nos chiffres, ça c'est nouveau (sur l'année de référence 2007/2008). Cela permet la certification des données que l'on publie. Comme c'est nouveau et que l'on a plus de 100 indicateurs, on est sur le niveau 1 de certification sachant qu'il y a 3 niveaux. Le niveau 1 est un niveau de contrôle des procédures et de contrôle des données. Dans le niveau 3 par exemple il y a contrôle de 80% des données. » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST 4:</u> Contrôle des résultats de la démarche</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Suivi des résultats</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Publication des informations</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Vérification par des tiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques objectifs fixés au niveau du groupe M (ex : kWh dépensés, km parcourus par la flotte de véhicules) - Comparatif des indicateurs par rapport à l'année passée et transmission des indicateurs à la direction du groupe M - Pas de rapport de DD ni pour le groupe franchiseur français ni pour le groupe M qui gère l'enseigne E2 à l'étranger - Le franchiseur français collabore avec le groupe M qui possède une centrale d'achat en Asie. Celle-ci réalise des audits pour les deux groupes et travaille avec une entreprise privée de vérification 	<p><i>« Ces indicateurs sont communiqués au directeur de la holding. Il est intéressé par l'évolution de ces indicateurs pour deux raisons : un parce qu'en (...) il y a une attente de nos clients, ils sont sensibles aux choix écologiques et deuxièmement, il y a aussi un côté économique. La mise en place de la plateforme a permis d'économiser des frais. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</i></p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1:</u> La démarche RSE</p> <p><u>ST 4:</u> Contrôle des résultats de la démarche</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Suivi des résultats</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Publication des informations</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> vérification par des tiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La démarche RSE n'est pas suffisamment avancée pour donner lieu à des calculs d'écart - Pas de rapport RSE. Informations publiées sur le site Internet et dans le catalogue validées par partenaires - Les résultats des projets réalisés avec l'appui d'ONG (ex : les plantations communautaires) sont validés par ces dernières - Les audits auprès des fournisseurs sont réalisés par des tiers 	<p>« Notre démarche est récente, nous ne pouvons parler d'écart pour le moment ! » (Directrice DD).</p> <p>« Il n'y a pas de rapport DD pour le moment mais des informations sur le site Internet et dans le catalogue écrites par le service DD et validées par la direction et les partenaires sur les textes les concernant (logo, affirmation de partenariat). » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 5</u> : Qualification de la démarche et de l'engagement de la Direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification de l'engagement de la direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification de la démarche</p>	<p>Traité page 71</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche proactive dans certains domaines comme ceux de l'éco-conception, des audits ou de l'accompagnement des fournisseurs. - Dans d'autres domaines (exemple des matériaux) l'enseigne se qualifie de « suiveur ». 	<p>« Concernant les produits, typiquement ce que l'on fait avec Gautier le fournisseur, l'ADEME²¹⁰ et le CTBA²¹¹, c'est très novateur. Peu de distributeurs ont l'intégralité du cycle de vie d'un produit éco-conçu » (Directrice DD)</p> <p>« On se conforme à la loi, mais on va aussi au-delà. Beaucoup d'entreprises font des audits sociaux. Après, c'est le degré d'implication, ce que l'on fait après avec le suivi des fournisseurs... » (Directrice DD)</p> <p>« Il y a des domaines où on est proactif, d'autres où on est réactif. IKEA travaille sur son panneau de bois avec un taux de formaldéhyde depuis deux ans. Nous aujourd'hui on va suivre la tendance. Par contre pour la chambre éco-conçue, là on n'est pas des suiveurs » (Directrice DD)</p> <p>Le directeur qualité évoque les plans d'action établis avec les fournisseurs pour leur permettre de progresser : « On établit des plans d'action, on essaye d'être proactif. ».</p>

²¹⁰ Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

²¹¹ Centre technique du bois et de l'ameublement

ENSEIGNE E2 et E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 5</u> : Qualification de la démarche et de l'engagement de la Direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification de l'engagement de la direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification de la démarche</p>	<p>Enseigne E2 : Traité page 72</p> <p>Enseigne E3 : Traité page 73</p> <p>Enseigne E2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les préoccupations sont essentiellement environnementales - Une démarche qui consiste à avancer « petit à petit » - Un comportement qui peut être qualifié de suiveur <p>Enseigne E3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche qualifiée de volontaire, ambitieuse et proactive par la directrice du DD - Pour The Forest Trust, un « tel engagement est rare chez un distributeur » - La démarche peut effectivement être qualifiée de dynamique et de volontaire. 	<p style="text-align: center;"><i>EXTRAITS</i></p> <p style="text-align: center;"><i>« Proactive. Il est vrai que nous nous y sommes mis tardivement car en tant que jeune entreprise nous souhaitions être suffisamment solides pour engager de gros chantiers, pour revoir notre offre produit vers plus de RSE. A l'heure actuelle nous lançons plusieurs projets pilotes sur le coton, les COV²¹², les déchets... » (Directrice DD de E3).</i></p> <p style="text-align: center;"><i>La directrice DD de E3 qualifie également la démarche de « volontaire et ambitieuse ».</i></p>

²¹² COV : composés organiques volatiles

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p>ST 6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Structure dédiée à la RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Intégration dans la démarche RSE d'autres organisations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Prise en compte de critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés</p>	<p>SYNTHESE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité RSE du groupe ; direction RSE du groupe ; direction DD de E1. Dans cette structure, la directrice DD de E1 occupe une place importante dans l'organigramme - Intégration des préoccupations RSE dans toute l'entreprise - Intervention de personnalités extérieures pour la définition des 7 enjeux - Partenariat dans le cadre des 7 enjeux - Prise en compte des critères RSE dans la rémunération des dirigeants des Branches 	<p>« <u>Le comité RSE] s'assure de la définition d'objectifs formels dans chacune des 5 Branches et au siège [du groupe] et suit leur mise en œuvre, dans le cadre des 7 enjeux clés définis par le Groupe.</u> » (Rapport RSE 2009).</p> <p>Dans son <u>rapport RSE de 2009</u>, le groupe parle d'une « <u>organisation RSE dédiée et intégrée</u> ».</p> <p>« <u>Les préoccupations RSE sont intégrées dans toutes les autres fonctions de l'entreprise. La qualité bien sûr mais toutes les directions (commerciale, juridique, RH...) sont dans les comités RSE et ensuite cela redescend dans chaque équipe.</u> » (Directeur qualité).</p> <p>« <u>Ces enjeux sont le fruit d'un diagnostic conduit auprès d'une soixantaine de personnes au sein du Groupe (Présidents des sociétés du groupe, administrateurs, équipes Développement durable, équipes Ressources humaines, fonctions clés en charge de sujets RSE...) et en externe (agences de notation extra-financière, experts indépendants, ONG...)</u> » (Rapport RSE de 2007)</p> <p>Dans le <u>rapport RSE de 2009</u>, il est spécifié «<u>qu'une part de la rémunération variable des dirigeants des Branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE.</u>»</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE (suite)</p> <p><u>ST 6</u> : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Formation et information sur la démarche RSE en direction du personnel, des fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des collaborateurs est informé de la démarche RSE. Par contre la formation ne concerne qu'un nombre limité de personnes (essentiellement les chefs de produits et les acheteurs) - Les fournisseurs sont informés via le site web et un « supplier day ». Ils sont formés et aidés par le DO (visites, appui d'organismes extérieurs) 	<p>En interne : « Les chefs de produits et les acheteurs ont été sensibilisés, tous y sont passés entre 2006 et 2007. Ils ont eu une formation sur ce qui est le développement durable, lié à leur métier. Par contre pour tout ce qui est de l'ensemble du corps social, c'est un travail de petites touches. Aujourd'hui dès que l'on peut, on parle du sujet mais on ne fait pas de brochure (...) On communique sur les supports existants : information sur les événements et incitation à venir sur l'intrant où l'on a l'ensemble des informations, la feuille de route 2009. » (Directrice DD de E1)</p> <p>En externe : E1 informe et forme ses fournisseurs à sa démarche RSE :</p> <p>« Il y a d'une part le site web où ils trouvent les exigences qualité. Une fois par an également on organise un supplier day où on réunit tous les fournisseurs. On leur explique les nouveautés (normes). On les forme et on leur apporte une aide par l'intermédiaire de personnes reconnues mondialement comme par exemple Bureau Veritas qui fait des tests en labo. » (Directeur qualité de E1).</p> <p>« On organise un supplier day et à cette occasion, on réunit 500 personnes dans un hôtel pour leur donner des informations sur les nouvelles normes de qualité, environnementales. On se rend également chez les fournisseurs.» (Directeur de la centrale d'achat de E1).</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p>ST 6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Structure dédiée à la RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Intégration dans la démarche RSE d'autres organisations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Prise en compte de critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Formation et information sur la démarche RSE en direction du personnel, des fournisseurs</p>	<p>- Une avancée « petit à petit ».</p> <p>- Une démarche RSE qui vise surtout à « modifier les comportements courants, à signaler les enjeux de développement durable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007)</p> <p>- Pas de direction du DD au niveau du groupe franchiseur. Un responsable du DD pour le groupe M.</p> <p>- Dans le cadre de l'éco-conception pour l'enseigne E2 à l'étranger (avec l'aide d'un fournisseur de longue date)</p> <p>- Démarche de labellisation pour le groupe M</p> <p>- Au niveau du groupe M, quelques objectifs de DD sont pris en compte dans la rémunération de certains managers</p> <p>- Formation et information des collaborateurs (à partir de la direction puis descendantes)</p> <p>- Pas de formation pour les fournisseurs gérés par l'enseigne E2 à l'étranger</p>	<p>« La démarche RSE fait partie de l'évolution ; c'est des étapes. Le choix de E2 France c'est d'avancer petit à petit et d'évoluer et non de faire un changement radical et d'imposer des grands changements aussi bien en interne qu'au client. Si vous imposez des changements rapides, brusques, cela veut dire que vous avez été à côté pendant un bon moment et que vous n'avez rien entrepris. Pour les entreprises qui n'étaient pas beaucoup intéressées par la RSE pendant longtemps, le réveil est difficile car tout d'un coup cela a basculé de l'autre côté et là elles vont ramer comme des fous. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Comme ce n'est pas eux [le personnel] qui paye la facture à la fin du mois, cela ne leur dit pas grand chose. Par contre quand on leur dit que soit on économise les frais de personnel, soit on économise les frais d'énergie ils deviennent tout de suite plus sensibles. L'année dernière il y avait motivation parce que c'était la tendance, cette année parce que c'est la crise (...) Après on essaye aussi de sensibiliser avec de petites choses. La dernière fois que l'on a fait un repas ensemble, on a été manger végétarien avec des produits recyclables »</p> <p>(Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« E2 développe deux produits éco-conçus : table simple, brute et élargissement de la gamme avec la chambre à coucher. On ne crie pas haut et fort que l'on a ces produits, on reste très discret car l'on est pas encore fort, on apprend. On avance petit à petit. »</p> <p>(Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« On a une formation qui se passe à partir du directeur et le directeur fait le relais. Je fais la sensibilisation des directeurs. Si cela ne vient pas d'en haut, il n'y a pas d'impact. »</p> <p>(Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p>ST 6 : Changements organisationnels entraînés par la démarche RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Structure dédiée à la RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Intégration dans la démarche RSE d'autres organisations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Prise en compte de critères RSE dans l'évaluation et la rémunération de certains salariés</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Formation et information sur la démarche RSE en direction du personnel, des fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Très récente (création de la Direction DD en janvier 2010) - La direction du DD ne comporte qu'une seule personne, sa directrice ; en lien direct avec la DG - Intégration d'ONG pour aider E3 à établir des plans d'action, réaliser des audits ou former et accompagner ses fournisseurs - Souhaite fédérer d'autres distributeurs autour des projets de plantations communautaires - S'est lancée en 2010 dans une démarche d'éco-conception. Travail avec un bureau d'étude. - La démarche est trop récente pour intégrer des critères RSE dans l'évaluation des managers - Information de l'ensemble du personnel ; formation principalement pour les acheteurs - Formation, accompagnement des fournisseurs 	<p>« Elles [les ONG] sont primordiales car elles ont une énorme influence et connaissent bien le terrain. Discuter avec elles en amont nous permet de prendre la bonne direction et de creuser plus un sujet qu'un autre. » <u>(Directrice DD de E3)</u></p> <p>« Nous réalisons actuellement le bilan carbone avec une approche éco-conception. Nous espérons en faire ressortir des pistes d'amélioration pour toutes les catégories de produits. » <u>(Directrice DD de E3)</u></p> <p>« Une newsletter développement durable est envoyée à l'ensemble des salariés une fois par mois, trois sessions d'information sont organisées par mois. » <u>(Directrice DD de E3)</u></p> <p>« Notre volonté est de soutenir les fournisseurs pour une gestion durable des forêts (formation, soutien par le financement d'opérations spécifiques telles que aides à l'extension de certifications forestières et programme de reboisement). En incluant le respect des communautés locales, y compris droit au travail, conditions de travail, sécurité, assurances, actions sociales et respect de l'environnement. » <u>(Directrice DD de E3)</u></p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 1: La démarche RSE</p> <p>ST 7 : Pression des parties prenantes (PP), visibilité médiatique</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • PP essentielles 	<p>- Le classement des PP varie selon la fonction exercée par notre interlocuteur</p> <p>- Hiérarchisation des PP</p> <p>- Les PP les plus importantes (1^{ère} et 2^{ème} position) pour la directrice DD sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les collaborateurs * les fournisseurs et les clients <p>pour le directeur qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les fournisseurs * les ONG <p>-Rapport RSE : importance accordée aux collaborateurs et aux fournisseurs</p>	<p>« Les salariés ou collaborateurs en tout premier. Sans eux on ne fera pas grand chose, il faut prendre soin de notre outil de travail. Ce qui est révélateur c'est l'établissement d'un plan d'action à cinq ans et non à trois. C'est la culture de E1, je suis moi-même évaluée sur ma capacité à favoriser l'employabilité²¹³ ; les clients et les fournisseurs car ils sont étroitement liés ; l'actionnaire car on lui rend quand même des comptes ; la société civile au sens large (ONG, syndicats, Etat). C'est le "plus plus la société civile". »</p> <p>« Toutes les parties prenantes ne sont pas sur le même pied d'égalité. L'actionnaire c'est le cadet de mes soucis (...) Dans les trois champs d'action définis par le Président il y a les collaborateurs et pas les actionnaires. C'est vraiment la culture de E1 de prendre soin de notre outil de travail car les collaborateurs c'est notre capacité à vendre. » (Directrice Développement Durable de E1)</p> <p>« Pour moi les fournisseurs, sans eux on ne fait rien ; les ONG (ex : le WWF) ; l'ADEME²¹⁴(ils nous ont aidés pour les machines à laver éco-conçues) ; les syndicats (ils sont très intéressés par tout ce qui est produits chimiques). » (Directeur Qualité de E1)</p> <p>« La démarche RSE permet d'apporter un avantage concurrentiel mais le critère à prendre en compte c'est le consommateur final et son éducation à la RSE. Il faut prendre en compte le fait que nous sommes un discounter. » (Directeur Qualité de E1)</p> <p>« Notre clientèle, et ce serait intéressant de le remesurer, jusqu'à présent était plus sensible à tout ce qui pouvait être économies d'énergie car cela résonnait avec pouvoir d'achat. On a une clientèle de petits budgets donc moins sensible au développement durable et très sensible à l'image sociale de E1 (Téléthon, Secours Populaire...)...plus que la chambre éco-conçue. » (Directrice Développement Durable de E1)</p> <p>La place occupée par les trois premiers enjeux dans le rapport RSE du groupe propriétaire de l'enseigne E1 («développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation», «former chaque manager aux enjeux de la diversité», «intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs») montre l'importance que ce dernier accorde aux parties prenantes collaborateurs et fournisseurs (le tiers des informations publiées)</p>

²¹³

L'employabilité (formation initiale, formation continue, accompagnement du personnel qui change de métier..) est le premier des 7 engagements de l'enseigne E1.

²¹⁴

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ENSEIGNE E1 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 7</u> : Pression des parties prenantes (PP), visibilité médiatique</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualification de la pression des PP <p><u>Sous-sous thème</u> : Visibilité médiatique</p>	<p>- La pression des PP peut être qualifiée de faible (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p> <p>- La visibilité médiatique est qualifiée de « faible » (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p> <p>- Les pressions des PP et la visibilité médiatique dépendent en partie de la communication faite par l'entreprise sur sa démarche</p>	<p>« Je pense que la pression on se la met nous mais personne aujourd'hui ne vient nous dire que l'on ne fait pas assez. On a un niveau d'exigence. » (Directrice Développement Durable de l'enseigne E1)</p> <p>La pression des parties prenantes « elle n'est pas forte. Des fois c'est nous qui sollicitons les ONG, qui allons les chercher. » (Directeur Qualité de l'enseigne E1)</p> <p>« (...) Quant à nos actions en matière de RSE, il y a peu de visibilité. Le partenariat avec le Secours Populaire est bien couvert par les médias. C'est pas notre démarche globale qui est mise en valeur dans les médias, c'est plus nos actions concrètes en fonction de l'actualité. » (Directrice du Développement Durable de E1)</p> <p>La directrice du DD reconnaît au niveau du groupe un « manque de communication, de valorisation des projets » en matière de RSE et fournit trois explications : « le manque de temps pour bien communiquer », « la culture de l'entreprise » (« On a tendance chez [le groupe] à être très humble sur nos actions en externe comme en interne », la réaction de certaines parties prenantes comme les ONG par exemple (« on a tellement peur du retour de bâton que l'on n'ose pas trop communiquer sur le sujet, on n'ose pas être fier. »).</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 7</u>: Pression des parties prenantes(PP), visibilité médiatique</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • PP essentielles 	<p>- Pour nos deux interlocuteurs, les clients représentent les parties prenantes les plus importantes</p> <p>- Dans sa communication, le groupe qui possède l'enseigne E2 s'adresse en tout premier aux clients puis à ses collaborateurs. Les fournisseurs ne sont pas nommés</p>	<p>« En tout premier les clients. Il faut qu'ils soient satisfaits. » (<u>Acheteur de E2 à l'étranger</u>).</p> <p>« Le client. Tout courrier client envoyé chez nous à la centrale est suivi par mes soins. Je reçois un ou deux courriers par jour et j'appelle toujours le client. (...) Tout ce qui vient de l'extérieur on y répond rapidement. Une réclamation client qui est mal traitée devient un gros problème. C'est une gestion de crise. » (<u>Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger</u>)</p> <p>« [Au niveau de la direction de l'enseigne sur les produits FSC] la prise de conscience est peut être forte mais la décision chez l'acheteur elle reste faible. C'est ça le problème, il y a encore un décalage entre vouloir et réaliser un achat. La volonté pourrait être plus forte au niveau de la direction mais cela dépend du client. Est-il prêt à payer plus cher ? » (<u>Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger</u>)</p> <p>Sur son site Internet, le groupe qui possède l'enseigne E2 s'adresse en tout premier aux clients puis à ses collaborateurs. Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de E2, les fournisseurs ne sont pas nommés. Voici présentés quelques extraits de ce que l'on peut lire sur le site :</p> <p>« Son développement [le groupe franchiseur] s'appuie sur sa culture d'entreprise fondée sur le respect des valeurs et des engagements, la satisfaction des attentes des clients, collaborateurs et partenaires. »</p> <p>« Favoriser le sens de l'humain, c'est aussi développer des magasins accueillants et marchands, dominants dans leur zone, leaders de tendance, offrant un total confort à leurs clients. »</p> <p>« A travers leur gamme de produits, les enseignes se fixent pour objectif de proposer des meubles plus respectueux de l'environnement, pour contribuer à l'amélioration du bien être des clients et réduire leur impact écologique sur la planète. »</p>

ENSEIGNE E2 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 7</u> : Pression des parties prenantes(PP), visibilité médiatique</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualification de la pression des PP <p><u>Sous-sous thème</u> : Visibilité médiatique</p>	<p>- La pression des PP a été qualifiée de « très faible » par le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p> <p>- Le directeur de l'enseigne E2 à l'étranger évoque une visibilité médiatique en augmentation (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p> <p>- Les pressions des PP et la visibilité médiatique dépendent en partie de la communication faite par l'entreprise sur sa démarche</p>	<p>« Nous ne sommes pas beaucoup soumis à la pression des parties prenantes, mais de plus en plus. On gagne des parts de marché (...) or plus vous êtes grand, plus vous êtes embêté. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger).</p> <p>« On a un CA plus grand donc on communique, on fait plus de marketing, on fait plus de vision de E2. Plus on est visible, plus on risque de recevoir des critiques positives ou négatives. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger).</p> <p>« E2 développe deux produits éco-conçus (...). On ne crie pas haut et fort que l'on a ces produits, on reste très discret car l'on est pas encore fort, on apprend. On avance petit à petit. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger).</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST 7</u>: Pression des parties prenantes(PP), visibilité médiatique</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • PP essentielles <p><u>Sous-sous thème</u> : Pression des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualification de la pression des PP <p><u>Sous-sous thème</u> : Visibilité médiatique</p>	<p>- Les ONG représentent les parties prenantes les plus importantes</p> <p>- Dans la communication de E3, les fournisseurs et les ONG occupent une place centrale en tant que parties prenantes</p> <p>- La pression des PP a été qualifiée de « forte » par la directrice DD de l'enseigne E3 (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p> <p>- La directrice DD parle d'une faible visibilité médiatique (deux niveaux de qualification dans la grille d'entretien : faible/forte)</p>	<p>« Les ONG. Elles sont primordiales car elles ont une énorme influence et connaissent bien le terrain. Discuter avec elles en amont nous permet de prendre la bonne direction et de creuser plus un sujet qu'un autre. » (Directrice DD)</p> <p>Ainsi que nous l'avons exposé lors de la présentation de l'enseigne, E3 consacre dans son catalogue et sur son site Internet deux rubriques à sa politique d'achats durables : « <i>Sur le terrain, main dans la main avec nos fournisseurs</i> » et « <i>encourager des projets communautaires</i> ». Les fournisseurs sont donc au centre de la démarche RSE de l'enseigne. Elle présente dans une troisième rubrique, « Nos partenaires », les ONG qui l'aident dans sa démarche de certification forestière et d'audits sociaux. Enfin elle développe ses actions de mécénat avec certaines ONG</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST8</u>: Opinion sur les apports d'une démarche RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter ou diminuer les risques d'image et de réputation - Plus de créativité dans le dialogue, la négociation, la mise en place de systèmes mais affaiblissement des entreprises par ce rôle de régulation qui leur incombe. Progression cependant dans le domaine social grâce aux exigences de l'enseignement. - Avantage concurrentiel pour les entreprises qui mettent en place une démarche RSE - Permet de se conformer à ce que la société attend des entreprises - Réponse aux pressions de certaines parties prenantes 	<p>« [La démarche RSE permet de réduire certains risques mais cela ne les annihile pas. » (Directrice DD)</p> <p>« Le risque de réputation, on sait qu'on l'a de toute façon, donc [la démarche RSE avec les fournisseurs] c'est plutôt une démarche de progrès. C'est aussi la promesse que l'on fait à nos clients : ce produit a été fabriqué dans de bonnes conditions. C'est un peu l'éthique sur l'étiquette. » (Directrice DD).</p> <p>« Un distributeur est responsable des consommateurs. S'il ne fait pas attention, il court le risque d'une perte d'image. » (Directeur de la centrale d'achat de E1).</p> <p>« Si l'Etat se désengage et que nous fixons nos propres règles du jeu, finalement on se sent assez seul face à différentes parties prenantes car L'Etat est toujours là pour nous regarder, pour voir ce que l'on va faire (...) On est là face aux partenaires sociaux, face au corps social de l'entreprise et aux salariés, face aux ONG donc la pression pour moi elle reste forte (...) Il n'est pas sûr que cela nous rend plus fort. Plus fort car plus créatif dans le dialogue, dans la négociation, la mise en place de systèmes mais à la fois affaibli car seul par rapport à tout cela. Prendre le rôle dédié à d'autres alors que l'on n'est pas des spécialistes nous expose aux erreurs, aux critiques. Il y a beaucoup de choses qui nous incombent maintenant, qui reposent sur l'entreprise. » (Directrice DD).</p> <p>La directrice DD fait état d'un vide au niveau des parties prenantes sur certaines problématiques comme les normes imposées aux fournisseurs : « Les seuls qui s'emparent à l'heure actuelle du sujet fournisseurs, c'est bien les ONG. C'est le cadet des soucis des organisations syndicales. »</p> <p>« Par nos exigences on fait progresser les choses. Le relais va être pris. On demande des rémunérations, des temps de travail Si l'on peut agir sur la vie des ouvriers chinois, c'est un point super sympa. » (Directeur qualité de E1).</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST8</u>: Opinion sur les apports d'une démarche RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de rendre les entreprises plus forte par rapport aux salariés - Eviter ou diminuer les risques d'image et de réputation - Les entreprises ne doivent pas chercher, à travers leurs démarches à remplacer les Etats dans leur rôle de régulation - Avantage concurrentiel pour les entreprises qui mettent en place une démarche RSE sur du moyen et long terme - Répondre aux besoins du consommateur, aux attentes de la société - La pression est négative – si l'entreprise répond à la société il n'y a pas de pressions ; certaines pressions peuvent être parfois injustifiées 	<p>« [La démarche RSE par rapport au collaborateur] permet d'avoir des règles, des lignes à suivre, d'asseoir la compagnie pour laquelle il travaille et de voir que des choix ont été faits. » (<u>Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger</u>)</p> <p>Réduire certains risques : ce qui arrive en 2^{ème} position. « Une démarche RSE peut permettre la sécurité de nos employés et des clients. » (<u>Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger</u>)</p> <p>« Les réglementations doivent être faites au niveau des pays, des Etats » (<u>Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger</u>)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 1</u> : La démarche RSE</p> <p><u>ST8</u>: Opinion sur les apports d'une démarche RSE</p>	<p>- La démarche RSE permet de construire des lieux de régulation au niveau de la filière bois</p> <p>- Réduire certains risques</p> <p>- Avantage concurrentiel pour les entreprises qui mettent en place une démarche RSE sur du moyen et long terme</p> <p>- Réponse aux pressions de certaines parties prenantes</p>	<p>« Le gouvernement [indien] a pris conscience récemment de l'intérêt commercial de cette essence [le Sheesham] ²¹⁵ sans pour autant mettre en place de vrai programme de gestion durable. A ce jour, il n'existe aucune plantation certifiée de Sheesham. Afin de pallier aux carences internationales face à la dégradation de cette essence, nous souhaitons avoir un rôle moteur dans la prise en compte des d'une gestion respectueuse des ressources forestières indiennes en commençant notre action sur le Sheesham puis à terme sur le Manguier et l'Acacia. » (Directrice DD)</p> <p>« Nous encourageons ce type de projet [les plantations communautaires] car cela a une vraie valeur ajoutée pour l'homme et dans des pays de mauvaise gouvernance le prix de revient est en plus avantageux car le paysan est moins corrompu que l'état ! Nous ne pouvons pas nous approvisionner que de forêts communautaires car nous devons respecter les capacités de production de ce type de projet, nous ciblons donc certains produits. Ce n'est pas parce que nous sommes à l'initiative d'un projet pilote dans ce pays que nous devons nous l'approprier. Nous n'allons pas poser des barbelés sur notre plantation en disant "c'est à nous". Ces plantations seront aux mains des locaux. Nous les formons, les accompagnons, les finançons. Ils seront libres de vendre leur ressource à ceux qui en feront la demande. Nous aurons créé suffisamment de lien dans le respect de leur économie pour rester un partenaire privilégié. » (Directrice DD)</p>

²¹⁵ Le Sheesham est l'essence traditionnellement utilisée dans l'artisanat indien

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST1 : Dépendance du DO/ des fournisseurs</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance du DO</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance des fournisseurs</p>	<p>-L'enseigne veille à ne pas devenir dépendante de certains fournisseurs. Cependant pour certains produits le choix de fournisseurs est limité</p> <p>- Très forte concentration des distributeurs français (étude du Sessi) - La grande majorité des fournisseurs sont des PME - Aucun fournisseur ne travaille exclusivement pour E2</p>	<p>« A partir du moment où l'on atteint un certain palier de commande avec un fournisseur, il y a clairement une volonté de passer à un autre et de ne pas travailler avec un seul fournisseur. C'est très mauvais pour lui également. Imaginez-vous que nous ensuite on se désengage, qu'est-ce qu'il fait derrière ? » <u>(Directeur qualité de E1)</u></p> <p>« Dès que l'on parle gros meubles, pour faire venir cela d'Asie, ce n'est pas forcément intéressant, ils ne savent pas forcément faire. Il y a des typologies de produits que l'on ne peut pas sourcer bien loin. Tout ce qui est matelas, literie, forcément on s'adresse toujours à Simons, Bultex, Dunlopilo... Il n'est pas question d'aller chercher cela ailleurs qu'en France . » <u>(Directeur qualité de E1)</u></p> <p>« 0% [pourcentage de fournisseurs ne travaillant que pour E1] et l'on fait extrêmement attention à cela. On a un pourcentage à ne pas dépasser. On le suit. » <u>(Directeur qualité de E1)</u></p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST.1 : Dépendance du DO/ des fournisseurs</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance du DO</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance des fournisseurs</p>	<p>- L'enseigne n'est pas dépendante de ses fournisseurs ; elle est très attentive à ces risques de dépendance. Cependant certaines marques sont inévitables</p> <p>- Très forte concentration des distributeurs français (étude du Sessi)</p> <p>- La grande majorité des fournisseurs sont des PME</p> <p>- Aucun fournisseur ne travaille exclusivement pour E2</p>	<p>« Dés qu'un fournisseur dépasse tant de CA, on trouve un autre fournisseur pour diminuer car c'est clair que si l'on devient trop stratégique, ce n'est pas bon pour lui et ce n'est pas bon pour nous non plus. S'il devient trop important, c'est dangereux et on ne veut pas être dépendant non plus d'un fournisseur. » (Directeur de E2 à l'étranger)</p> <p>« E2 n'est pas dépendant de ses fournisseurs. Cependant il y a des marques que l'on ne peut pas éviter (ex : Bico, les clients cherchent cette marque). Pour les matelas, E2 à l'étranger a deux fournisseurs et cherche à avoir une troisième marque. En ce qui concerne la marque Jutzler (armoires), on ne trouve pas ailleurs, les dimensions sont spécifiques à [notre pays] » (Acheteur E2 à l'étranger)</p> <p>« Aucun fournisseur ne fait des produits que pour nous. On dit toujours qu'il ne faut pas peser plus de 20% de leur CA car le jour où vous perdez votre client et bien vous êtes mort. » (Directeur de E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 1 : Dépendance du DO/ des fournisseurs</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance du DO</p> <p>Sous-sous thème : Dépendance des fournisseurs</p>	<p>- L'enseigne se dit dépendante de certains fournisseurs pour des raisons de prix et de compétences. Cependant elle n'hésite pas à remplacer des fournisseurs exclusifs et de longue date s'ils ne répondent pas par exemple à ses exigences RSE</p> <p>- Très forte concentration des distributeurs français (étude du Sessi)</p> <p>- La grande majorité des fournisseurs sont des PME</p> <p>-Fournisseurs exclusifs</p>	<p>« Le prix et les compétences de ces derniers [les fournisseurs] sont les facteurs de dépendance identifiés » (Responsable Achats)</p> <p>« Nous avons le cas d'un fournisseur exclusif et de longue date qui ne réagit pas aussi entièrement et efficacement que ce que nous avions prévu et à notre grand étonnement. Nous accentuons donc les relations pour éviter les blocages, mais parallèlement nous donnons de nouveaux produits à un autre fournisseur plus jeune mais plus réceptif mais qui a tout de suite implémenté le système dans son usine, preuve de confiance dans l'avenir. » (Directrice DD)</p> <p>« Entre 5 et 8 % des fournisseurs travaillent exclusivement pour E3 » (Responsable Achats)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 2 : Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence</p> <p>Sous-sous thème : Renouvellement des fournisseurs</p> <p>Sous-sous thème : Mise en concurrence des fournisseurs</p>	<p>- La diminution du nombre de fournisseurs ; la volonté affichée d'une recherche de stabilité dans les relations qu'entretient le groupe et l'enseigne E2 avec ses fournisseurs</p> <p>- La présence de bureaux d'achats à travers le monde accentue la mise en concurrence des fournisseurs</p> <p>- Une mise en concurrence qui dépend du type de fournisseur (cf classification des fournisseurs)</p>	<p>« Notre but c'est de garder les mêmes fournisseurs ; on fait tout pour. On investit beaucoup d'argent pour faire évoluer nos fournisseurs et les amener à nos critères de qualité. On essaye d'avoir le minimum de nouveaux fournisseurs, après il y a les opportunités.... Le nombre de fournisseurs est en diminution. » (Directeur qualité)</p> <p>« Il y a diminution du nombre de fournisseurs en raison de relations plus stables, plus longues. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</p> <p>Dans son rapport DD, le groupe affiche cet objectif de recherche de stabilité au niveau de ses fournisseurs. Ce dernier fait de « la maîtrise de la relation fournisseurs » un « enjeu clé », et avec ses partenaires commerciaux « donne sa préférence à des partenariats de long terme, gage de continuité et de fiabilité ».</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 2 : Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Renouvellement des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Mise en concurrence des fournisseurs</p>	<p>- L'enseigne se concentre sur un nombre plus réduit de fournisseurs. Une grande partie des fournisseurs sont des fournisseurs de longue date</p> <p>- Les relations personnelles jouent un rôle important</p> <p>- L'ancienneté des relations avec certains fournisseurs n'empêche pas le donneur d'ordre de retirer momentanément un produit à un fournisseur en cas d'absence d'innovation, de prix non compétitif ou parce qu'il est mal positionné par rapport au cahier des charges</p>	<p>Depuis qu'il travaille pour l'enseigne (5ans), le Directeur de E2 à l'étranger n'a pas vu « une rotation de folie dans les fournisseurs (...) La personne qui est aux achats est là depuis 30 ans ; elle connaît les fournisseurs qui sont en grande partie les mêmes. »</p> <p>« Il y a 4-5 ans, l'enseigne E2 avait 40 fournisseurs. On s'est concentré sur une dizaine. » (Acheteur E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 2: Renouvellement des fournisseurs, mise en concurrence</p> <p><u>Sous-sous thème : Renouvellement des fournisseurs</u></p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Mise en concurrence des fournisseurs</p>	<p>- L'enseigne cherche à pérenniser ses relations avec ses fournisseurs mais doit aussi s'entourer de nouveaux sous-traitants indispensables à sa croissance</p>	<p>« La majorité des fournisseurs sont conservés et annuellement de nouveaux viennent s'ajouter (...) Ce sont en moyenne dix fournisseurs supplémentaires chaque année pour répondre à l'offre produite grandissante (nombre de références et quantités en augmentation). » (Responsable Achats)</p> <p>« Un fournisseur est généralement en charge d'une référence et n'est donc pas mis en concurrence à chaque nouvelle commande sauf si la hausse de prix est trop importante. » (Responsable Achats)</p> <p>« Nous avons le cas d'un fournisseur exclusif et de longue date qui ne réagit pas aussi efficacement que ce que nous avions prévu [en matière de RSE], et à notre grand étonnement. Nous accentuons donc les relations pour essayer d'évacuer ses blocages mais parallèlement nous donnons de nouveaux produits à un autre fournisseur, plus jeune mais plus réceptif qui a tout de suite implanté le système dans son usine, preuve de confiance dans l'avenir. » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 3 : <u>Classification des fournisseurs</u></p> <p>ST 4 : Critères de sélection des fournisseurs et types de contrats</p> <p><u>Sous-sous thème : Critères de sélection</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Typologie des fournisseurs en 4 catégories : les stratégiques, les tactiques, les actifs et les changeables (« to remove ») - L'enseigne pratique le système des enchères inversées - Pour les responsables, les quatre critères avancés sont importants. Toutefois dans les propos du directeur qualité, les résultats sont indiqués en premier. 	<p>« On peut vraiment parler de partenariat pour les fournisseurs qui sont dans la catégorie « stratégiques » . On travaille avec ces fournisseurs depuis très longtemps. »</p> <p>« Il est plus facile de mettre en œuvre la démarche RSE chez les stratégiques Ces fournisseurs sont qualifiés de stratégiques car ils font des choses. » (Directeur de la centrale d'achats de E1)</p> <p>« Les tactiques, le but du jeu c'est qu'ils deviennent stratégiques et les actifs ce sont des fournisseurs que l'on peut switcher sans problème pour aller voir ailleurs, pas pour des problèmes de qualité puisque l'on a déjà fait le tri avant, mais d'autres critères, de prix, des problèmes plutôt commerciaux. » (Directeur qualité)</p> <p>« Ils [les actifs] sont en activité mais ils n'ont pas d'avantages concurrentiels. Ils peuvent être dans des niches (comme par exemple des classeurs à rideaux). Ils ont répondu à un marché. Ils sont substituables. » (Directrice stratégie achats)</p> <p>« [Avec ces fournisseurs] on laisse le CA comme cela. On ne va pas faire de plan de développement, pas de programme, pas de partenariat, pas de cahier des charges très précis. C'est un CA opportuniste. Ils sont soumis aux critères environnementaux de base. Ils peuvent être motivés quand même. Les fournisseurs qui tronnonnent se mettront aux normes mais c'est tout. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</p> <p>Ce sont des fournisseurs [les changeables] avec lesquels l'enseigne peut se désengager soit en raison de leur politique sociale, environnementale ou parce qu'il y a eu des « claims » (réclamations) » (Directrice stratégie achats)</p> <p>« Il n'y a pas quelque chose qui est plus important. Quels critères sont à respecter ? La qualité, le prix, le délai de livraison, le timing, la réactivité du fournisseur. On s'assure que le fournisseur est qualifié. Dans l'audit technique il y a toute une partie RSE . Par exemple pour la chambre éco-conçue cela porte sur les vernis, les panneaux à taux réduits en formaldéhyde. Les critères RSE font partie de la qualification fournisseur mais ils ne constituent pas vraiment la plus grosse partie. » (Directeur qualité)</p> <p>« Les quatre critères ensemble sont importants. Un fournisseur n'est pas qualifié s'il ne répond pas aux quatre critères. Dans certaines familles de produits, la déco par exemple, la capacité d'innovation est très importante. Plus généralement, un fournisseur qui n'a pas une capacité d'innovation s'essouffle. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</p>

ENSEIGNE E1 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 2</u> : Les relations avec les fournisseurs</p> <p><u>ST 4</u> : Critères de sélection des fournisseurs et types de contrats</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Contrats</p> <ul style="list-style-type: none"> • les types de contrats • les motifs de rupture des contrats 	<p>- Contrats de date à date ; la renégociation et la remise en concurrence se faisant en fonction des échéances.</p> <p>- Le travail à la commande est rare</p> <p>- Côté acheteur : critères prix ou commerciaux + mauvaise performance RSE</p>	<p><i>L'enseigne « signe des contrats de date à date. Il y a renégociation et remise en concurrence en fonction de cela. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</i></p> <p><i>« Dans les dernières catégories [actifs et changeables], les fournisseurs sont très souvent renouvelés. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</i></p> <p><i>« Il n'y a pas de fournisseurs qui travaillent à la commande ; c'est rare. Il n'y a pas de spot (...). Ce n'est pas un gage de qualité » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</i></p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 3 : Classification des fournisseurs</p> <p>ST 4 : Critères de sélection des fournisseurs et types de contrats</p> <p>Sous-sous thème : Critères de sélection</p> <p>Sous-sous thème : Contrats</p> <ul style="list-style-type: none"> • les types de contrats • les motifs de rupture des contrats 	<p>- Les fournisseurs sont classés en trois groupes sur la base de l'ancienneté : ceux qui existent depuis le début (fournisseurs stratégiques), les fournisseurs plus récents et les nouveaux</p> <p>- Les résultats sont privilégiés dans la sélection des fournisseurs puis suivent la flexibilité, l'innovation et en dernier les critères RSE</p> <p>- Aucun fournisseur ne travaille qu'à la commande.</p> <p>- un contrat dure toujours une année ; il n'est pas refait chaque année, il se prolonge</p> <p>- Côté acheteur : prix pratiqué, manque d'innovation, cahier des charges non rempli</p> <p>- Côté vendeur : exigences du cahier des charges, volumes vendus insuffisants</p>	<p>« Il y a des fournisseurs qui existent depuis le début avec lesquels on a des relations privilégiées (...) On travaille de manière très proche en ce qui concerne les besoins au niveau design, qualité, ressources. Il y a une bonne transparence qui se fait (...) Ils nous apportent leur savoir-faire dans la partie design, dans la partie sourcing de qualité et c'est eux qui nous disent " on a des produits, quelles sont les attentes réelles de E2 ? »</p> <p>(...) Ils doivent être novateurs en termes de collection tout en étant compétitifs en termes de prix. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Pour se démarquer de la concurrence, on essaye d'avoir un maximum de nouveautés dans notre collection. Ce qui est important pour nous c'est que le fournisseur apporte des nouveautés. C'est stratégique. Nos fournisseurs qui sont là de longue date savent qu'ils doivent nous amener chaque année des nouveautés, un travail sur leurs produits. » (Directeur de E2 à l'étranger).</p> <p>« On a des fournisseurs qui sont plus récents [le deuxième groupe]. On se connaît mais on ne se connaît pas encore très bien. Les troisièmes sont des nouveaux pour voir un peu ce qui se passe sur le marché au niveau de la compétition ou simplement pour tester de nouveaux produits, de nouveaux sourcing. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Un contrat dure toujours une année. On ne refait pas le contrat chaque année, il se continue. Par contre les conditions, comme la remise par exemple, peuvent être revues. L'offre (produit, prix) est séparée du contrat. » (Acheteur de E2 à l'étranger).</p> <p>« Pour le fournisseur qui est là depuis le long terme, ce qui peut arriver de temps en temps pendant une année c'est qu'il redescende un peu parce que malheureusement il n'y a pas eu d'innovations ou il est mal positionné par rapport à son prix ou par rapport à un cahier des charges auquel il n'arrive pas à répondre. Donc il perd le produit et c'est un fournisseur C qui le réalise. Si l'ancien fournisseur s'organise, il peut arriver à le faire l'année d'après. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 3 : <u>Classification des fournisseurs</u></p> <p>ST 4 : Critères de sélection des fournisseurs et types de contrats</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Critères de sélection</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Contrats</p> <ul style="list-style-type: none"> • les types de contrats • les motifs de rupture des contrats 	<p>- Classification des fournisseurs sur la base de critères qualité, coûts, délais de livraison et RSE + classification par pays en fonction de la réponse apportée par les fournisseurs aux exigences RSE de l'enseigne</p> <p>- La directrice DD rappelle qu'à côté des critères RSE rentrent en ligne de compte les résultats dans la sélection des fournisseurs</p> <p>- Pour la responsable achats, les résultats puis la capacité d'innovation sont prioritaires</p> <p>- Contrats à la commande</p> <p>- Côté acheteur : prix, qualité</p> <p>- Côté vendeur : prix, capacité d'approvisionnement limitée</p>	<p>« Entre 10 et 15% des fournisseurs sont interchangeables, 10% des fournisseurs sont stratégiques. Il n'y a pas réellement de relations de partenariat. » (Responsable achats)</p> <p>« E3 accompagne les fournisseurs pour lesquels il y a un avenir » ; « Nous poussons plus loin le niveau d'exigence lorsque les fournisseurs réagissent bien (développement d'autres critères, double labellisation...) » (Directrice DD)</p> <p>« Dans la qualification fournisseurs, il n'y a pas que les critères RSE. Rentrent en ligne de compte la qualité, le shipping à l'heure, la problématique coûts. » (Directrice DD)</p> <p>« E3 peut rompre les relations commerciales avec ses fournisseurs lorsqu'un prix augmente trop, lorsque la qualité est trop médiocre. Quant aux fournisseurs, il est possible qu'ils refusent de continuer si le prix de vente est trop bas ou si leur capacité d'approvisionnement est limitée. » (Responsable achats)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 2</u> : Les relations avec les fournisseurs</p> <p><u>ST 5</u> : Coopération et confiance</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Développement produit avec les fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Aide technique et financière apportée aux sous-traitants</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le « pur développement » (travail avec les équipes développement des fournisseurs) ne représente que 10% des produits - La plupart du temps, 80 % de la conception est réalisée par le fournisseur ; modifications mineures demandées aux fournisseurs) - Dans la majorité des cas, aide technique pour adapter le produit - En matière de RSE : plans d'action, préconisations, tests des produits - Pas d'aide financière attribuée aux fournisseurs pour atteindre les exigences RSE du DO ou pour réaliser des produits éco-conçus 	<p>« Ce que l'on développe (travail avec les équipes développement du fournisseur) c'est faible, moins de 10%. Dans ce cas il s'agit de pur développement c'est-à-dire d'une réelle envie de faire un produit suivant un design fait par nous avec une concertation fournisseur qui veut que comme la chambre éco-conçue on ait un certain nombre d'exigences RSE et autres. Très souvent on est plus dans un process où l'on va repérer un produit qui nous plaît, on le teste. Soit il n'est pas bon et on passe à autre chose, soit il est bon et on le prend tel quel, soit il n'est pas bon mais on sait que moyennant une légère adaptation on va le rendre bon et à ce moment là on travaille avec le fournisseur pour l'adapter (...) Les 10% concernent la partie meuble (petit mobilier, lits, chambre éco-conçue) et l'électroménager. C'est plus difficile à faire pour tout ce qui est déco, ce sont des petits produits que l'on achète sans développement. » <u>(Directeur qualité)</u></p> <p>D'après le directeur de la centrale d'achats, les fournisseurs proposent 80% de la conception et ensuite E1 apporte des modifications.</p> <p>« Il n'y a pas d'aide financière, c'est aux fournisseurs de se débrouiller. Cela coûte de l'argent à E1 (équipes sur place, vérification que le produit est conforme aux normes en vigueur...) <u>(Directeur qualité)</u></p> <p>A propos de la chambre éco-conçue : « Tout se fait dans la relation commerciale. On a payé le surcoût que cela nécessitait. On a juste payé la prestation que l'on voulait, on n'a pas investi dans l'usine. » <u>(Directrice DD)</u></p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 5 : Coopération et confiance</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Développement produit avec les fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Aide technique et financière apportée aux sous-traitants</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'enseigne insiste sur le rôle de la coopération, de la confiance dans les relations avec ses fournisseurs. Importance des normes relationnelles (maintien d'un certain volume d'achats avec les petits fournisseurs en cas de difficultés économiques) - L'enseigne développe 3 gammes de produits éco-conçus avec l'un de ses partenaires de longue date - La plupart du temps, E2 compose des gammes en faisant travailler ensemble plusieurs fournisseurs, suggère des modifications sur certains produits aux fournisseurs ou encore leur demande de réaliser des produits spécifiquement pour l'enseigne et ensuite exige une exclusivité sur ces fabrications - Aide en matière logistique, sur le plan de l'emballage des produits - Pas d'aide financière attribuée aux fournisseurs pour atteindre les exigences RSE du DO ou pour réaliser des produits éco-conçus 	<p>« Lorsque l'on fait un coup sur un produit avec un fournisseur, il n'y a pas de fortes attentes à part un prix et un délai de livraison. La majorité des fournisseurs avec lesquels on travaille, il faut que ce soit gagnant-gagnant. L'objectif est de travailler ensemble et de faire des choix ensemble sur le développement. Il y a des entreprises qui pressurisent leurs fournisseurs... (...) Ce qui fait le succès d'une marque à moyen et à long terme, c'est le travail avec ses partenaires. » (Directeur de E2 à l'étranger)</p> <p>« Dans une partie du meuble, il y a beaucoup de sous-traitance d'assemblage. Pour des produits qui sont fabriqués au nord de l'Italie et en Europe, il y a un fournisseur qui pilote et après c'est sous-traité dans des différentes fabriques. L'un fait le plateau, l'autre fait les pieds de la table et un autre fait le carton. Si l'on décide l'an prochain de mettre du bois, on peut sous-traiter avec un autre fournisseur qui fait du bois. Ce fournisseur va se substituer au précédent (...).Le produit évolue donc avec l'acheteur. » (Directeur de E2 à l'étranger)</p> <p>« (...) On aide et on accompagne les fournisseurs : on fait travailler ensemble les fournisseurs qui sont complémentaires ; on leur apporte une connaissance par rapport aux attentes du marché, aux besoins ; on les aide sur un plan logistique avec la création d'une plate-forme commune où se feront les livraisons ; il y a un développement au niveau de l'emballage car les fournisseurs savent être produire mais ils ne savent pas forcément emballer. Dans le meuble chaque produit a un emballage spécifique. On essaye de trouver des fournisseurs pour l'emballage et de les mettre en contact avec les producteurs. » (Directeur de E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 5 : Coopération et confiance</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Développement produit avec les fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Aide technique et financière apportée aux sous-traitants</p>	<p>- E3 possède des équipes de stylistes et la plupart du temps réalise le design des produits.</p> <p>Identification du fournisseur le mieux à même de réaliser le produit</p> <p>- L'enseigne peut influencer les choix des fournisseurs en matière d'innovations</p> <p>- E3 accompagne ses fournisseurs dans la certification de leurs usines et dans la traçabilité de leurs approvisionnements en bois ou en MDF et les aide à progresser dans le domaine social</p> <p>- Aide financière apportée à certains fournisseurs pour prendre en charge les coûts de certification</p>	<p>A propos des producteurs de plantations communautaires : « Nous les formons, les accompagnons, les finançons. Ils seront libres de vendre leur ressource à ceux qui en feront la demande. Nous avons créé suffisamment de lien dans le respect de leur économie pour rester un partenaire privilégié. ».</p> <p>(Directrice DD)</p> <p>« La plupart du temps, E3 fait le design des produits, a des équipes de stylistes. Ensuite E3 identifie le fournisseur le plus capable de faire le produit, lui envoie le dessin et le fournisseur répond s'il est intéressé ou pas » (Directrice DD)</p> <p>« Ils [les stylistes] sont cinq à travailler sur nos gammes et aujourd'hui 80% de nos collections multiproduits sont des créations. Pour le mobilier, c'est un peu différent. Nous avons des chefs de produits meubles et nos stylistes travaillent sur les produits achetés avec des patines, des finitions... Sur le meuble il y a 20 à 30% de création totale, le reste est de l'existant remanié » (Directrice générale adjointe)²¹⁶</p> <p>La directrice DD de E3 affirme avoir « débloqué un budget ces derniers mois pour prendre en charge les coûts de certification afin de les encourager à s'y mettre, et ce, lorsqu'un fournisseur gère plus de 30 références meubles »</p>

²¹⁶ Interview paru dans Dynamique Entreprise n° 108, Mars/Avril 2007)

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 6 : Application de la démarche RSE aux fournisseurs</p> <p>ST 7 : Contrôle du DO</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> Qualification du degré de contrôle par les managers</p> <p><u>Sous-sous thème :</u> L'exercice du contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Code de conduite commun à toutes les enseignes du groupe est réservé aux collaborateurs ; charte pour les fournisseurs - Audits de ses propres fournisseurs, pas d'audits des fournisseurs des sous-traitants - Les audits sont suivis d'actions correctives - Les audits dépendent de l'origine géographique des fournisseurs, du CA réalisé - Le degré de contrôle est qualifié de fort + renforcement du contrôle - Le contrôle démarre par le processus de qualification fournisseur (cf les propos du directeur qualité ci contre) et de qualification produit puis se poursuit au fil de la relation de sous-traitance - Le nombre de contrôles est élevé. E1 a recours à des organismes extérieurs pour assurer une partie de ces contrôles - Le contrôle varie d'un fournisseur à l'autre en fonction de l'origine géographique du fournisseur, de l'importance de la commande, de la qualité et de la criticité du produit ou de l'ancienneté de la relation 	<p>« Chaque année on définit un périmètre d'audits. On cible les pays d'Asie, on ne va pas se mentir, car c'est là que l'on estime que l'on a le plus gros risque (...) Lorsqu'il y a une violation de l'un des critères du référentiel, grave, non négociable (travail d'enfants, sécurité des personnes), il y a une alerte qui doit être traitée dans les 48 heures. L'auditeur alerte l'enseigne et dans les 48 heures une décision doit être prise. Le fournisseur se plie en général. Cette année un fournisseur seulement a été déréférencé (motif : travail d'enfants) »</p> <p>« On a 800 fournisseurs, on ne peut pas se permettre d'auditer tous les fournisseurs, cela nous coûte de l'argent. On fait des audits sur les zones à risque (Vietnam, Bangladesh, Chine, Indonésie), les fournisseurs réalisant un CA important (...) Dans les zones à risque, on ne va pas faire que les plus gros fournisseurs, il y aura un mix de tout. »</p> <p>« On ne va pas auditer les sous-traitants de nos fournisseurs. Par contre, il y a la charte fournisseur que l'on demande d'appliquer également. Il n'y a pas de contrôle mais la volonté et la pression commerciale d'aller dans ce sens là. » (Directrice DD)</p> <p>« Il faut que le fournisseur réponde aux normes que l'on s'est fixées et il a 6 mois pour le faire. Donc on l'accompagne dans la définition des plans d'action mais on suit si ces plans d'action sont bien mis en œuvre. » (Directrice DD)</p> <p>« Nous sommes parmi ceux qui réalisons le plus de contrôles, de tests (...) Des fois on se fait un peu chambrier car il y a trop de contrôles. » (Directeur de la centrale d'achat de E1)</p> <p>« Il [le contrôle] est fort. Il est de plus en plus fort. On a plus de 50 personnes dédiées à la qualité et l'on fait beaucoup de contrôles chez les fournisseurs. » (Directeur qualité)</p> <p>A propos du processus de qualification fournisseur : « On a défini un formulaire avec 150 questions auxquelles le fournisseur doit répondre et on s'assure durant notre audit qu'il est à même de produire nos produits dans de bonnes conditions techniques (équipements, appareils, capacité de production, certification ISO 9001, façon dont il gère sa documentation, façon dont il gère ses matières premières, les contrôles qualité sur sa ligne de production, façon dont il gère l'environnement : le retraitement des déchets ; le recyclage). Ce formulaire d'audit est défini par nous. On donne une note à chaque ligne et cela donne une note globale. On a trois types de notes (TB, moyen, note éliminatoire qui veut que l'on ne travaille pas avec lui). Si on est très très bon, on ne vient pas vous auditer pendant un mois, si on est moyen on revient dans 6 mois et si vous êtes vraiment très nul on ne revient plus. Là je schématise. » (Directeur qualité)</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 2</u> : Les relations avec les fournisseurs</p> <p><u>ST 6</u> : Application de la démarche RSE aux fournisseurs</p> <p><u>ST 7</u> : Contrôle du DO</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Qualification du degré de contrôle par les managers</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : L'exercice du contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Code de conduite centralisé par le groupe franchiseur idem pour audits - Pas d'audits des fournisseurs des sous-traitants - Le thème du contrôle a été peu traité par nos interlocuteurs eux-mêmes contrairement à l'enseigne E1 - Le contrôle des fournisseurs nous apparaît modéré dans le cas de l'enseigne E2 - Le contrôle démarre par les processus de qualification fournisseur et de qualification produit puis se poursuit au fil de la relation de sous-traitance - Une partie importante du contrôle porte sur la logistique 	<p>[L'application de la démarche RSE aux fournisseurs du sous-traitant] « C'est la responsabilité du fournisseur. E2 s'appuie sur le fournisseur pour le respect des approvisionnements, des conditions de travail. » (Acheteur de E2).</p> <p>« Dans les critères de choix des fournisseurs pour E2, la partie logistique est très importante (...) On n'a pas de dépôt central. La logistique est donc spécifique et les fournisseurs doivent pouvoir livrer 150 magasins (...) Dans le cahier des charges, une partie importante c'est la partie logistique ; dans le contrôle une grande partie c'est la logistique. » (Directeur de E2 à l'étranger).</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</u></p> <p><u>ST 6 :</u> Application de la démarche RSE aux fournisseurs</p> <p><u>ST 7 :</u> Contrôle du DO</p> <p><u>Sous-sous thème : qualification du degré de contrôle par les managers</u></p> <p><u>Sous-sous thème : l'exercice du contrôle</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un code de conduite est en construction ; signature d'une charte par les fournisseurs - Diffusion des critères RSE limitée aux fournisseurs de bois - Mise en place d'indicateurs de progression - Le degré de contrôle est qualifié de fort pour les fournisseurs certifiés, de faible pour les autres - Le contrôle démarre par les processus de qualification fournisseur et de qualification produit puis se poursuit au fil de la relation de sous-traitance 	<p>« En Inde, nous avons lancé cet été ²¹⁷ un programme social, d'abord des audits et ensuite un accompagnement. Nous travaillons avec une ONG pour les indicateurs de progression de sécurité, d'hygiène, droits... » (Directrice DD)</p> <p>« Pour les fournisseurs certifiés COC ²¹⁸, le degré est fort puisque cela implique des audits. En revanche, pour les autres le degré est faible. » (Responsable des achats)</p>

²¹⁷ Il s'agit de l'été 2010.

²¹⁸ COC signifie Chain of Custody. C'est un processus de traçabilité du bois.

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 8: Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail)</p> <p><u>Sous-sous thème:</u> Changements au niveau de la qualité</p> <p><u>Sous-sous thème:</u> Changements au niveau des conditions de travail</p> <p><u>Sous-sous thème:</u> Impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs</p>	<p>- La démarche RSE profite en priorité aux fournisseurs qui savent innover</p> <p>- Amélioration de la qualité des produits, des méthodes de fabrication, des matériaux.</p> <p>- Amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs</p> <p>- Augmentation des coûts des fournisseurs en raison de la démarche RSE. Le DO attend de ses fournisseurs des innovations</p> <p>- Pour les produits éco-conçus, l'augmentation des coûts est répercutée sur le prix d'achat</p>	<p>« En ce qui concerne les panneaux à taux réduit en formaldéhyde, dont on parlait tout à l'heure avec IKEA, on a constaté qu'il y a deux ans, il y avait très peu de fournisseurs qui savaient en faire. Aujourd'hui, ils savent quasiment tous le faire. Donc, de travailler sur des aspects de RSE, fait que cela fait progresser nos producteurs pour acquérir ces compétences là et leur permet de rester compétitifs sur le marché. Cela a un effet bénéfique sur les méthodes de fabrication, les matériaux employés et sur la pérennité de ces activités locales. Donc, c'est plutôt vertueux » (Directrice DD).</p> <p>« Pour le consommateur final il y a forcément une amélioration de la qualité des produits achetés même si je ne suis pas certain qu'il s'en rende bien compte. On supprime petit à petit toutes les substances toxiques, on est sur des produits qui n'ont plus rien à voir avec ceux d'il y a quelques années. Au niveau des fournisseurs cela change beaucoup de choses. On est très souvent dans l'usine, il y a une certaine pression sur le fournisseur qui va lui permettre de progresser et cela joue sur la qualité des produits. » (Directeur qualité).</p> <p>« L'innovation dans la RSE permet une amélioration de la qualité. Au contraire si un fournisseur n'est pas bon, cela se répercute sur ses coûts. »</p> <p>« La RSE a amélioré la qualité des produits Ouest et Est-européens. Les fournisseurs de l'Europe de l'Est sont devenus plus mûrs en termes d'éducation. Par contre, cela reste difficile au niveau des fournisseurs asiatiques. » (Directeur de la centrale d'achats de E1)</p> <p>« On note effectivement, à travers les audits, une amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs (âge des personnes y travaillant, dortoirs, fourniture de masques pour la peinture...). Nous suivons les résultats de ces audits (...) A la suite de ces rapports, nous mettons en place des plans d'action et l'on réaudite les fournisseurs après. » (Directeur de la centrale d'achats de E1)</p> <p>« Dans le cas de la chambre éco-conçue, la RSE augmente les coûts. Le cahier des charges est très précis, les techniques de fabrication sont spécifiques, les matières premières coûtent plus cher (...) On paye plus cher le produit et le fournisseur en supporte une partie. » (Directeur qualité)</p> <p>« La RSE a augmenté ces coûts [les coûts de production]. Ceci dit, un fournisseur qui n'est pas compétitif en matière de RSE est mort demain. » (Directeur de la centrale d'achats de E1)</p>

ENSEIGNE E1 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 2</u> : Les relations avec les fournisseurs</p> <p><u>ST 9</u>: Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution des marges bénéficiaires des fournisseurs</p>	<p>- Dépendante du cours des matières premières : augmentation en 2007/2008, baisse en 2009</p> <p>- Confrontés à la crise économique, seuls les fournisseurs qui innovent s'en sortent</p> <p>- Ce n'est pas la RSE qui diminue la rentabilité</p>	<p><i>« Il n'est pas sûr que les fournisseurs de meubles aient amélioré leurs marges en raison de la crise économique. Ce n'est pas la RSE qui diminue la rentabilité. Quelqu'un qui est bon en RSE sera bon en qualité et son produit nous coûtera moins cher.</i></p> <p><i>A l'heure actuelle, en raison de la crise, beaucoup de fournisseurs déposent le bilan, des jeunes mais aussi des vieux fournisseurs. L'Europe de l'Est est épargnée mais pour l'Asie et l'Europe de l'Ouest c'est dramatique. Les fournisseurs qui s'en sortent sont ceux qui savent innover. » (Directeur de la centrale d'achats de E1)</i></p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 8: Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail)</p> <p><u>Sous-sous thème : Changements au niveau de la qualité</u></p> <p><u>Sous-sous thème : Changements au niveau des conditions de travail</u></p> <p><u>Sous-sous thème: Impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs</u></p> <p>ST 9: Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes</u></p> <p><u>Sous-sous thème : Evolution des marges bénéficiaires des fournisseurs</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - La démarche RSE profite en priorité aux fournisseurs qui savent innover - Les changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs n'ont pratiquement pas été abordés par les managers - Pour les produits éco-conçus, l'augmentation des coûts est répercutée sur le prix d'achat - Forte diminution des prix de vente ces deux dernières années avec une baisse de 10% en 2010 - Augmentation pour les grands fournisseurs. Difficultés pour les petits fournisseurs 	<p>« Je pense que certains [fournisseurs] sont gagnants et d'autres ne veulent pas suivre. Certains fournisseurs nous tirent en avant. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Pour les produits éco-conçus, si les coûts de fabrication sont plus importants, cela se répercute dans le prix d'achat. Souvent dans le meuble, c'est la matière première qui est plus chère. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« [Les marges bénéficiaire] ont augmenté pour tous les grands fournisseurs en raison des volumes. Les petits ont des difficultés. » (Acheteur E2)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 2 : Les relations avec les fournisseurs</p> <p>ST 8: Changements apportés par la démarche RSE chez les fournisseurs (sur le plan de la qualité, des coûts, des conditions de travail)</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Changements au niveau de la qualité</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Changements au niveau des conditions de travail</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Impact de la démarche RSE sur les coûts des fournisseurs</p> <p>ST 9: Evolution des prix des produits vendus par les enseignes, des marges bénéficiaires des fournisseurs</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution des prix des produits vendus par les enseignes</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution des marges bénéficiaires des fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure connaissance de la chaîne d'approvisionnement - La démarche est profitable pour les fournisseurs réactifs - La responsable des achats fait état d'un manque de recul pour pouvoir juger de l'amélioration de la qualité des produits achetés - La démarche RSE étant récente, il est également difficile de juger des progrès dans le domaine des conditions de travail. La responsable des achats reconnaît ne pas avoir constaté d'améliorations sur ce plan là. - Pas de diminution des coûts de production des fournisseurs - Augmentation des prix - Les fournisseurs n'ont pas augmenté leurs marges en raison de la hausse des matières premières ; compromis DO/ fournisseur en termes de marge pour faire face aux coûts de la RSE 	<p>« Une plus grande compréhension des enjeux de fabrication d'un produit et une meilleure transparence sur leur [les fournisseurs] supply chain. » <u>(Directrice DD)</u></p> <p>« Elle [la démarche RSE] est profitable pour des petits fournisseurs qui veulent gagner des parts de marché et qui donc se montrent leadere afin que nous leur fassions confiance. Tous (les fournisseurs) progressent mais pas au même rythme. » <u>(Directrice DD)</u></p> <p>« Sur des produits comparables, le prix des produits a augmenté en moyenne de 5% sur 3 ans. De manière générale, les prix ont augmenté de 8 % sur ces trois dernières années car plus de produits haut de gamme sont proposés. » <u>(Directrice DD)</u></p> <p>« La démarche RSE oblige à des compromis en termes de marge pour les deux parties ». <u>(Directrice DD)</u></p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La direction du DD</p> <p><u>ST 1</u>: Création, évolution, organisation et activités de cette direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Création de la direction du DD</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Organisation et activités</p> <p><u>ST 2</u>: Situation de cette fonction dans l'entreprise</p>	<p>- Création de la direction DD de E1 en 2003 ; Création de la DD du groupe en 2007</p> <p>-Trois personnes se sont succédées à ce poste depuis sa création</p> <p>- Une équipe de 4 personnes</p> <p>- Activités : promouvoir la diversité au sein de l'ensemble des équipes (ex : emploi des personnes handicapées) ; réduire l'empreinte environnementale des magasins ; mobiliser les collaborateurs et l'enseigne pour des programmes de solidarité à destination d'ONG... (engagements)</p> <p>- Réalise des contrôles de cohérence et éditte des rapports dans le cadre du reporting social et environnemental</p> <p>- Place importante dans l'organigramme</p>	<p>« J'ai pour travailler sur la diversité deux personnes qui me sont rattachées plus une personne à temps partiel pour travailler sur le traitement des déchets mais elle ne m'est pas rattachée hiérarchiquement. Après j'interagis avec un peu tout le monde avec plus ou moins de facilité, tout le monde n'intervenant pas au même moment avec le même degré d'implication. » (Directrice DD)</p> <p>« Je suis rattachée à la direction RH du groupe, donc N-1 du Comex²¹⁹. Je suis en dessous de la DG mais je pilote le comité RSE. » (Directrice DD)</p>

²¹⁹ Le Comex est le comité exécutif du groupe. Il se réunit tous les mois. On y retrouve le Président du groupe, les directeurs d'enseignes, les directeurs DD.

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La Direction du DD</p> <p><u>ST 1</u>: Création, évolution, organisation et activités de cette direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Création de la direction du DD</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Organisation et activités</p>	<p>- Pas de direction du DD au niveau du groupe franchiseur (la création d'un poste est envisagée) ; un responsable du DD pour le groupe M</p> <p>- Le responsable DD du groupe M s'occupe de développement durable à 80% mais fait aussi une partie contrôle qualité. Son poste devrait évoluer vers 100% de DD.</p>	<p>« Il n'y a pas de poste pour le DD chez E2 par contre il y a des efforts qui sont faits à chaque endroit. Dans le futur il y aura une personne qui ne fera que cela. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La direction du DD</p> <p><u>ST 1</u>: Création, évolution, organisation et activités de cette direction</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Création de la direction du DD</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evolution</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Organisation et activités</p> <p><u>ST 2</u>: Situation de cette fonction dans l'entreprise</p>	<p>- Création en janvier 2010</p> <p>- Une seule personne : Directrice DD de l'enseigne</p> <p>- Objectif : développer un service</p> <p>- Accompagnement des fournisseurs dans des pratiques de sourcing responsable</p> <p>- Projets de plantations communautaires</p> <p>- Lancement de projets pilotes sur le coton (sourcing de coton équitable), les COV²²⁰, les déchets...</p> <p>- Bilan carbone</p> <p>- Publication d'informations sur le site Internet, dans le catalogue</p> <p>- Former les acheteurs</p> <p>- Lien direct avec la Direction Générale</p> <p>- Fonction transversale avec l'ensemble des services ; liens privilégiés avec les achats</p>	<p>« Les activités pour le moment : développer une pratique d'achat bois responsable et labelliser un volume croissant de produits » (Directrice DD)</p> <p>« Nous travaillons sur la traçabilité du bois dans la déco et luminaires, sur le sourcing de coton équitable toujours en gardant les mêmes fournisseurs. Nous déblayons le terrain au fur et à mesure (...) Nous réalisons actuellement le bilan carbone avec une approche éco-conception. Nous espérons en faire ressortir des pistes d'amélioration pour toutes les catégories de produits. » (Directrice DD)</p>

²²⁰ Composés organiques volatiles

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La direction du DD</p> <p><u>ST3</u> : Rapport de DD, informations publiées</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Supports de diffusion des informations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Objectifs de la diffusion d'informations sociales et environnementales</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Contrôle des informations publiées, normes de présentation de ces informations</p>	<p>- Rapport RSE du groupe, site Internet</p> <p>- Cette diffusion d'informations va permettre en tout premier de mesurer la politique RSE afin de pouvoir informer les parties prenantes, rendre des comptes.</p> <p>- Recherche de transparence à travers la normalisation des informations publiées et leur certification par des tiers (quête de légitimité)</p>	<p>« Il en manque un [objectifs auxquels répond la diffusion d'informations sociales et environnementales] : mesurer sa politique de RSE. Pour moi, celui là c'est le premier objectif : je mesure ma politique. Si on communique des informations, c'est que l'on s'est mis des objectifs chiffrés et que l'on est capable de les mesurer. On ne communique pas pour du vent, cela vous oblige à vous structurer, à mettre des objectifs chiffrés et à rendre des comptes, à recalibrer et à réajuster. En deuxième chose je mettrai dans la réalité "informer les parties prenantes", "rendre des comptes", "maintenir la légitimité", et "dialoguer" en cinq. Idéalement peut être que le deux serait dialoguer mais ce n'est pas le cas, je ne veux pas vous mentir. Mais si cela nous permet de mesurer et de progresser, c'est déjà énorme. » (Directrice DD)</p> <p>« (...) aujourd'hui dans le cadre de notre reporting environnemental et social on a des commissaires aux comptes qui regardent nos chiffres (...) Cela permet la certification des données que l'on publie. » (Directrice DD)</p> <p>« Pour le document de référence du groupe avec les indicateurs environnementaux il y a une grille de correspondance avec la GRI mais on n'a pas un matchage à 100% . On tend vers l'adoption de la grille totale. On n'est pas sur l'intégralité des indicateurs car ce n'est pas toujours pertinent non plus. On raisonne essentiellement franco-français quand on travaille sur les indicateurs sociaux. C'est ce qu'il y a de pire. On désire se rapprocher mais on est plus à l'heure actuelle sur une corrélation que sur l'adoption de la GRI. On a une marge de progrès aussi. » (Directrice DD).</p>

ENSEIGNE E1 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La Direction du DD</p> <p>ST 4 : Réussites, obstacles rencontrés au niveau de la démarche, points à faire progresser</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Réussites</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Obstacles</p> <p><u>Sous-sous thème</u>: Points à faire progresser</p>	<p>- Ce qui est novateur pour la directrice DD chez E1 et dans le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le travail sur la diversité ²²¹ • le travail sur l'employabilité ²²² • la chambre éco-conçue • partenariat durable avec le Secours populaire <p>- Plus d'opposants à la démarche RSE</p> <p>- La directrice DD regrette un manque de communication, de visibilité (même en interne) et de valorisation des projets</p>	<p>« La diversité c'est très médiatique depuis quelques années. Le groupe et ses enseignes travaillent sur le sujet depuis pas mal de temps mais nous on a une approche qui est déjà européenne , on ne se contente pas de le faire qu'en France (...) Le côté novateur, il est ici chez nous. » (Directrice DD)</p> <p>« Travailler sur l'employabilité est assez novateur car beaucoup d'entreprises subissent les mutations ²²³ et nous on a envie de l'afficher et d'aller plus loin. » (Directrice DD)</p> <p>« L'action emblématique c'est le partenariat durable depuis 3 ans et renouvelé d'année en année avec le Secours populaire français (...) Le but du jeu c'est de donner du mobilier neuf à des familles qui sont identifiées par ces structures là ou à des foyers (...) On rajoute chaque année une base à l'édifice, ce n'est pas fait comme dans certaines entreprises sur la base d'opportunités, cela a du sens. » (Directrice DD)</p> <p>« A l'heure actuelle, des opposants à la démarche RSE, on n'en a plus. Cela va en faire ricaner deux trois, mais ce n'est pas pour autant qu'ils ne vont pas faire. Par contre, il faut être patient. » (Directrice DD)</p> <p>« Il faut être humble car on peut faire mieux que nous, mais il ne faut pas non plus avoir honte. On a tendance à minimiser quand même nos actions. » (Directrice DD).</p>

²²¹ Il fait partie de l'engagement n° 2 du groupe (emploi des personnes handicapées, formation pour promouvoir la diversité au sein des équipes).

²²² L'objectif de l'engagement n° 1 est de développer l'employabilité de l'ensemble des collaborateurs dans le monde (formation initiale, continue, accompagnement dans le cadre du changement de métier).

²²³ Début 2009, l'enseigne a annoncé la suppression de plusieurs centaines d'emplois. En concertation avec les partenaires sociaux, E1 a mis en place un projet prévoyant le gel des embauches, le reclassement interne et la mise en place d'un plan de départs volontaires.

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La Direction du DD</p> <p><u>ST3</u> : Rapport de DD, informations publiées</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Supports de diffusion des informations</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Objectifs de la diffusion d'informations sociales et environnementales</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Contrôle des informations publiées, normes de présentation de ces informations</p> <p><u>ST 4</u> : Réussites, obstacles au niveau de la démarche, points à faire progresser</p>	<p>- La diffusion d'informations est très limitée : pas de rapport de DD, peu d'informations sur les sites Internet</p> <p>- Pas d'information</p> <p>- Pas d'information</p> <p>- Pas d'information</p>	

ENSEIGNE E3

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3 : La Direction du DD</u></p> <p><u>ST3 :</u> Rapport de DD, informations publiées</p> <p><u>Sous-sous thème : Supports de diffusion des informations</u></p> <p><u>Sous-sous thème :</u></p> <p><u>Objectifs de la diffusion d'informations sociales et environnementales</u></p> <p><u>Sous-sous thème : Contrôle des informations publiées, normes de présentation de ces informations</u></p>	<p>- Pas de rapport DD ; informations sur le site Internet et dans le catalogue</p> <p>- Dans l'ordre pour la directrice DD :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rendre des comptes 2) Dialoguer avec les parties prenantes les plus importantes 3) Maintenir la légitimité de l'entreprise 4) Informer les parties prenantes <p>- Validation des informations publiées par la Direction et les partenaires pour celles qui les concernent</p>	<p>« Il n'y a pas de rapport de DD pour le moment mais des informations sur le site Internet et dans le catalogue écrites par le service DD et validées par la Direction et par les partenaires sur les textes les concernant (logo, affirmation de partenariat. » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E3 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p><u>Thème 3</u> : La Direction du DD</p> <p><u>ST 4</u> : Réussites, obstacles au niveau de la démarche, points à faire progresser</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Réussites</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Obstacles</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Points à faire progresser</p>	<p>- Lancement d'un projet de plantations communautaires en Inde en 2010 et fédération d'autres acteurs</p> <p>- Pas d'opposition à la démarche. Création d'une vraie dynamique et perception par les fournisseurs de l'intérêt de la démarche (une relation de confiance qui va leur apporter sur le long terme plus de chiffre d'affaires)</p> <p>- Les projets d'analyse du cycle de vie des produits (ACV)</p>	<p>« Avoir initié un projet de terrain en Inde pour lancer une dynamique et fédérer d'autres acteurs de la distribution à l'international sur le projet et peut être à terme des "donneurs" comme des fondations (...) Quand nous parlons de fédérer, il s'agit de donner envie aux autres acteurs de la distribution de s'impliquer sur ce type de projet pour accroître ensemble le sourcing d'une matière première durable. » (Directrice DD)</p> <p>« Sur les projets d'ACV, le sujet demande à être traité plus tardivement lorsque le Développement durable sera bien implanté dans toutes les fonctionnalités. » (Directrice DD)</p>

ENSEIGNE E1

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 4 : Opinion sur la RSE</p> <p>ST 1 : Opinion sur la démarche RSE de votre entreprise</p> <p>ST 2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité</p>	<p>Dans les points forts : l'implication de tous dans la démarche RSE, l'organisation des achats.</p> <p>Dans les points faibles : le fait que E1 soit un discounteur, peu de communication sur la démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permettre un plus grand engagement organisationnel - La RSE comme convention d'effort - Pas de lien direct RSE/ diminution des coûts - Augmentation de la compétitivité grâce à l'amélioration de la qualité permise par l'innovation dans la RSE 	<p>« On mène bien les différents enjeux ; il y a une réelle volonté de tous y aller » (<u>Directeur qualité</u>)</p> <p>« En tant que discounteur, il n'y a pas la volonté de faire 50% de produits RSE ; On a pas de programme extrêmement ambitieux car on est discounteur » (<u>Directeur qualité</u>)</p> <p>« E1 a choisi de peu communiquer, contrairement à Ikea, elle a du mal à se situer. » (<u>Directeur de la centrale d'achats de E1</u>)</p> <p>« [La démarche RSE] est créatrice de valeur pour les employés. Elle fait que chez E1 on s'y sent bien. On a une équipe au Vietnam. Là bas pour un dollar de plus on change de boîte sans problème. Il faut donc trouver une raison pour que les collaborateurs restent. La RSE est super importante (projets humanitaires). » (<u>Directeur qualité</u>).</p> <p>« C'est [la démarche RSE] vertueux pour les fournisseurs et pour nous, pour les clients. Tout le monde est gagnant. La RSE est un passage obligé et va le devenir de plus en plus du fait de la législation qui est de plus en plus présente sur le sujet (...) Les bénéfices il y en a, j'en suis convaincue. Après c'est est ce qu'on est capable d'attendre suffisamment de temps ou pas ? C'est une première chose. Et ensuite, combien de temps ? » (<u>Directrice DD</u>).</p> <p>A la question : « La RSE permet-elle à l'entreprise d'augmenter sa profitabilité ? »</p> <p>« Non. On ne dit pas " on va économiser 20% des coûts grâce à la RSE. » (<u>Directeur de la centrale d'achats de E1</u>)</p> <p>« La RSE permet à une entreprise d'augmenter sa compétitivité de par la qualité. » (<u>Directeur de la centrale d'achats de E1</u>)</p>

ENSEIGNE E1 (suite)

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 4 : opinion sur la RSE</p> <p>ST3 : Avantages et coûts d'une démarche RSE</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Les bénéfices compensent-ils les coûts ?</p> <p><u>Sous-sous thème</u> : Evaluation des coûts et des bénéfices de la RSE ?</p>	<p>- Les managers de E1 sont convaincus du fait qu'il y a des bénéfices à attendre d'une démarche RSE</p> <p>- La démarche RSE doit s'inscrire dans la durée</p> <p>- Evaluation des coûts des actions mais difficulté à en quantifier les bénéfices</p>	<p>« Les bénéfices compensent-ils les coûts ? Pour moi peu importe j'ai envie de dire. » (Directrice DD).</p> <p>« Sur la partie qualité, les bénéfices sont énormes (...) Les avantages compensent largement les coûts. Cependant pour certaines entreprises la RSE n'est qu'un vernis. » (Directeur qualité).</p> <p>« Quand on vous dit " Combien coûte une politique RH ?", on arrive à le savoir. " Combien coûte un plan d'action RSE ?", on sait combien ça coûte, par contre le retour sur investissement on n'arrive pas à le quantifier (...). Changer l'éclairage, la climatisation, financer un puits de carbone, basculer un contrat commercial d'une entreprise de transport sans norme environnementale sur une entreprise avec, tout cela on sait le quantifier. Je pilote mon budget de manière autonome et je sais exactement combien me coûtent mes actions (...) La RSE on n'est pas encore capable de montrer combien cela peut rapporter mais si c'est dans l'ADN de l'entreprise, on ne va pas s'en priver et le jour où on pourra le quantifier les portes s'ouvriront encore plus facilement. » (Directrice DD).</p>

ENSEIGNE E2

THEME et SOUS-THEME	SYNTHESE	EXTRAITS
<p>Thème 4 : opinion sur la RSE</p> <p>ST 1 : Opinion sur la démarche RSE de votre entreprise</p> <p>ST 2 : Démarche RSE et création de valeur, démarche RSE et profitabilité, démarche RSE et compétitivité</p> <p>ST3 : Avantages et coûts d'une démarche RSE</p> <p>Sous-sous thème : Les bénéfices compensent-ils les coûts ?</p> <p>Sous-sous thème : Evaluation des coûts et des bénéfices de la RSE ?</p>	<p>- Pas d'information</p> <p>- La RSE comme convention d'effort et de qualification</p> <p>- Augmentation de la profitabilité à moyen terme</p> <p>- La démarche RSE doit s'inscrire dans la durée</p> <p>- Pas de chiffrage des coûts au niveau de l'enseignement. Calcul des bénéfices dans le domaine énergétique</p>	<p>« Cela [la démarche RSE] vous donne une ligne de conduite, permet de poser des règles, de raccrocher tout le monde à cette ligne. Cela donne une valeur car permet aussi à notre clientèle aussi bien qu'à nos fournisseurs de connaître les attentes et les demandes de la société. Donc c'est une valeur ajoutée. Cela permet à l'entreprise d'être mieux comprise et peut être d'être mieux appréciée de la part de ses fournisseurs et de ses collaborateurs. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« A court terme cela [la démarche RSE] peut être des fois très coûteux et ne pas rapporter quelque chose car on a mis en place quelque chose de trop rapide. Donc il faut laisser le temps aux entreprises de mettre en place. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Non. En tout cas au niveau de E2, on ne fait pas [chiffrage des coûts de la RSE]. De temps en temps le contrôle coûte plus cher que les bénéfices. On est une petite structure (...). Par contre le chiffrage se fait au niveau du groupe M. » (Directeur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p> <p>« Oui [calcul des avantages] pour les économies d'énergie. L'évaluation est de 100000 euros. » (Acheteur de l'enseigne E2 à l'étranger)</p>

ANNEXE 5 : Lettres d'accompagnement du questionnaire

Dominique CASIN

Enseignante

Département LEA- Université Paul Verlaine

Ile du Saulcy- 57 000 Metz

FRANCE

Coordonnées personnelles :

Tél : 00 33 3 87 36 64 54

e-mail : casin@univ-metz.fr

Metz le

Madame, Monsieur

Dans le cadre d'un travail de recherche en Sciences de gestion, ayant pour thème « La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les relations avec les fournisseurs », je suis amenée à effectuer une enquête par questionnaire. Ce travail a reçu l'appui de l'entreprise X qui m'a permis l'accès à son fichier fournisseurs pour la sélection d'un échantillon.

Votre entreprise fait partie de cet échantillon, aussi je vous serais très reconnaissante de bien vouloir répondre à ces questions qui me permettront de mener à bien mon projet de recherche.

Les réponses à ce questionnaire sont strictement confidentielles. Elles ne serviront qu'à des fins de recherche. Seuls les résultats synthétiques relatifs à l'ensemble des fournisseurs faisant partie de l'échantillon seront communiqués à X.

En vous remerciant par avance pour votre collaboration, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Dominique CASIN
Lecturer
Département LEA
Université Paul Verlaine
Ile du Saulcy
57 000 Metz, FRANCE

Tél : 00 33 3 87 36 64 54
e-mail : casin@univ-metz.fr

19 October 2009

Dear Sir or Madam,

As part of my research in Management at Paul Verlaine University in Metz, France, I intend to carry out a survey about “Corporate Social Responsibility (CSR) in the supplier relationship.” X supports this work and has allowed me to have access to its suppliers file.

As your firm is part of this sample, I would be very grateful if you would take the time to fill out the questionnaire enclosed, which will help me to conduct my research project.

Your answers will be kept strictly confidential and used only with a research objective. Very synthetic results relative to the suppliers in the sample will be transmitted to X.

Thank you very much in advance for your cooperation.

Yours sincerely.

ANNEXE 6 : Le questionnaire en français et en anglais

QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS

1. Dans quelle zone géographique est située votre entreprise ?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Union européenne | <input type="radio"/> Amérique du Sud | <input type="radio"/> Océanie |
| <input type="radio"/> Europe de l'Est, hors UE | <input type="radio"/> Amérique du Nord | <input type="radio"/> Autre (préciser) |
| <input type="radio"/> Asie | <input type="radio"/> Afrique | |

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

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> sièges | <input type="radio"/> petit mobilier | <input type="radio"/> arts de la table |
| <input type="radio"/> meubles de cuisine | <input type="radio"/> literie | <input type="radio"/> textiles pour la maison |
| <input type="radio"/> meubles meublants | <input type="radio"/> électroménager | <input type="radio"/> si autres (préciser) |
| <input type="radio"/> mobilier de jardin | <input type="radio"/> luminaires | |

VOTRE RELATION AVEC L'ENTREPRISE X

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

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> sièges | <input type="radio"/> petit mobilier | <input type="radio"/> arts de la table |
| <input type="radio"/> meubles de cuisine | <input type="radio"/> literie | <input type="radio"/> textiles pour la maison |
| <input type="radio"/> meubles meublants | <input type="radio"/> électroménager | <input type="radio"/> si autres (préciser) |
| <input type="radio"/> mobilier de jardin | <input type="radio"/> luminaires | |

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

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> moins de 1 an | <input type="radio"/> 6-10 ans |
| <input type="radio"/> 1- 2 ans | <input type="radio"/> 11 ans et plus |
| <input type="radio"/> 3- 5ans | |

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

- | | | |
|---|--|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> moins de 5% | <input type="radio"/> entre 10 et 20 % | <input type="radio"/> non réponse |
| <input type="radio"/> entre 5 et moins de 10% | <input type="radio"/> plus de 20% | |

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

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> contrat à la commande | <input type="radio"/> contrat de moyen terme |
| <input type="radio"/> contrat annuel | <input type="radio"/> contrat de partenariat (long terme) |

7. Etes-vous mis en concurrence par X avec d'autres fournisseurs ?

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

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

- substituable stratégique
 important autre (préciser)

9. Sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionné ?

	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	Extrêmement important
Prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviabilité, flexibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- oui non

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

- oui non

12. Pensez-vous que le degré de contrôle de X sur ses fournisseurs est :

- très faible faible moyen fort très fort

13. Sur quels aspects portent les contrôles de X ?

	Jamais	Occasionnellement	Souvent	Très souvent	Systematiquement
Respect des normes de qualité produit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect des critères de qualification fournisseur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

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

- très faible faible moyen fort très fort

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

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

- les relations personnelles (avec les acheteurs, les responsables qualité de X....)
- la communication
- l'apprentissage en commun
- autre (*préciser*)

17. 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

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

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

Si oui, de quelle (s) manière (s) ? (plusieurs réponses possibles)

- site web visites de X
 journée fournisseur autres (préciser)

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

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

Si oui, de quelle (s) manière (s) ? (plusieurs réponses possibles)

- organisme extérieur visites de X
 journée fournisseur autres (préciser)

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

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

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

(*) code de conduite, charte...

- jamais occasionnellement souvent très souvent systématiquement

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

- plusieurs fois par an une fois tous les 2 ans
 une fois par an moins d'une fois tous les 2 ans

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

- très faible faible moyen fort très fort

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

- beaucoup moins important moins important aussi important plus important beaucoup plus important

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

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
à un objectif de réduction des risques (risques de réputation, de perte de marché....)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
à un objectif d'amélioration des performances économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aux pressions de certaines parties prenantes (consommateurs, ONG...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aux valeurs, à la culture de X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CHANGEMENTS APPORTES PAR LA DEMARCHE RSE DE X

26. La démarche RSE vous a t-elle permis ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
d'améliorer la qualité de vos produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de développer de nouveaux produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer vos méthodes de fabrication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer les matériaux utilisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer les conditions de travail dans votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- en augmentation en diminution
 constantes non réponse

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

- oui non non réponse

Si oui, vos coûts ont ils :

- augmenté diminué

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

- oui non non réponse

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

- oui non

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

- à votre entreprise et à X
- à X seulement
- à votre entreprise seulement
- à aucun des deux

Pourquoi ?

.....

SUPPLIER QUESTIONNAIRE

1. Which of these geographic areas is your company located in?

- | | | |
|---|-------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> The European Union | <input type="radio"/> South America | <input type="radio"/> Oceania |
| <input type="radio"/> Eastern Europe (non-EU) | <input type="radio"/> North America | <input type="radio"/> Other (please specify)..... |
| <input type="radio"/> Asia | <input type="radio"/> Africa | |

2. What kinds of products do you specialize in?

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Sitting furniture | <input type="radio"/> small furniture | <input type="radio"/> table arts |
| <input type="radio"/> kitchen furniture | <input type="radio"/> bedding | <input type="radio"/> home textiles |
| <input type="radio"/> home furniture | <input type="radio"/> light fixtures | <input type="radio"/> others (please specify)..... |
| <input type="radio"/> garden furniture | | |

YOUR RELATIONSHIP WITH X

3. Which of these products do you supply to X ? (multiple answers possible)

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Sitting furniture | <input type="radio"/> small furniture | <input type="radio"/> table arts |
| <input type="radio"/> kitchen furniture | <input type="radio"/> bedding | <input type="radio"/> home textiles |
| <input type="radio"/> home furniture | <input type="radio"/> light fixtures | <input type="radio"/> others (please specify) |
| <input type="radio"/> garden furniture | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. How long have you been working with X ?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> less than 1 year | <input type="radio"/> 6-10 years |
| <input type="radio"/> 1- 2 years | <input type="radio"/> 11 years and more |
| <input type="radio"/> 3- 5 years | |

5. How much of your turnover did your supplier relationship with X account for in 2008?

- | | | |
|---|---|---------------------------------|
| <input type="radio"/> less than 5% | <input type="radio"/> between 10 % and 20 % | <input type="radio"/> no answer |
| <input type="radio"/> between 5 % and less than 10% | <input type="radio"/> more than 20% | |

6. What type of contract connects you to X ?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> make-to-order contract | <input type="radio"/> medium-term contract |
| <input type="radio"/> annual contract | <input type="radio"/> partnership (long term) |

7. Does X put you in competition with other suppliers?

- never occasionally often very often systematically

8. In relation to X, how would you define yourself?

- interchangeable supplier strategic supplier
 important supplier other (please specify)

9. On what criteria do you think you have been selected?

	Unimportant	Not very important	Rather important	Very important	Extremely important
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delivery time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obligingness, flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacity for innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR (Corporate Social Responsibility) criteria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Does X use Internet reverse auction to select its suppliers?

- yes no

11. If it does, have you ever been selected this way?

- yes no

12. How do you evaluate the control that X exerts over its suppliers ?

- very weak weak moderate strong very strong

13. What are X's controls about ?

	Never	Occasionally	Often	Very often	Systematically
Respect for product quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect for the criteria on which suppliers have been selected	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR (Corporate Social Responsibility)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Does X ask you to participate in determining the physical and technical features of the products supplied ?

- never occasionally often very often systematically

15 . In your view, what is the level of trust in your relationship with X ?

- very weak weak moderate strong very strong

16. If the level of trust is “strong” or very strong,” what are the explicative variables?

Order these variables from 1 (the most important) to 4 (the least important)

- personal relations (with buyers, X's quality managers...)
- communication
- common learning
- other (*please specify*)

17. If the level of trust is “very weak,” “weak,” or “moderate,” how do you explain it?

.....

.....

X CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) POLICY

18. Are you informed about X's CSR Policy?

- never occasionally often very often systematically

If yes, how? (multiple answer possible)

- web site X visits
 supplier day other (please specify)

19. Are you trained in the CSR Policy by X ?

- never occasionally often very often systematically

If yes, how? (multiple answer possible)

- external organization X visits
 supplier day other (please specify)

20. Do you receive technical help from X to implement the CSR objectives?

- never occasionally often very often systematically

21. Do you pass on X's CSR practices (*) to your own suppliers?

(*) code of conduct, charter...

- never occasionally often very often systematically

22. Are you audited by, or for, X about the CSR criteria?

- several times a year once every two years
 once a year less than once every two years

23. How would you characterize X's commitment to CSR ?

- very weak weak moderate strong very strong

24. How would you rate X's commitment to CSR as against its competitors?

much less strong less strong as strong stronger much stronger

25. According to you, what objectives does X's CSR policy seek to further?

	Not at all	Probably not	Don't know	Probably yes	Certainly yes
Reduction of risks (reputation, loss of market ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improving economic performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pressure by some stakeholders (consumers, NGOs...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
X's corporate culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CHANGES BROUGHT BY X'S CSR POLICY

26. Has the CSR policy enabled you to...

	Not at all	Probably not	Don't know	Probably yes	Certainly yes
Improve the quality of your products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Develop new products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve your production methods	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve the materials used	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve working conditions in your firm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. As compared with 3 years ago, are your profit margins today...

- increasing
- constant
- decreasing
- no answer

28. Does the CSR policy impact your costs ?

- yes
- no
- non-answer

If yes, your costs have

- increased
- decreased

29. Have you noticed an increase in controls by X ?

- yes
- no
- no answer

If yes, would you say that this increase is linked to the CSR policy?

- yes
- no

30. To you, X's CSR policy is profitable to

- both your company and X
- your company only
- X only
- neither your company nor X

Why ?

.....

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 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. quantités | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. qualité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. délais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. serviabilité, flexibilité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. capacité d'innovation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <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"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. respect des critères de qualification fournisseur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. critères de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <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"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. à un objectif d'amélioration des performances économiques | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. aux pressions de certaines parties prenantes (consommateurs, ONG...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. aux valeurs, à la culture de X | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <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

48. de développer de nouveaux produits

49. d'améliorer vos méthodes de fabrication

50. d'améliorer les matériaux utilisés

51. d'améliorer les conditions de travail dans votre entreprise

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 8 : Tests du Chi2 : La qualification du niveau d'engagement des donneurs d'ordre par les fournisseurs en fonction :

- **Du CA réalisé avec les donneurs d'ordre**²²⁴

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,055 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La qualification de l'engagement par les donneurs d'ordre et la part du CA réalisé avec ces derniers ne sont pas liés alors que l'on pouvait s'attendre à un niveau d'engagement plus élevé avec les fournisseurs les plus importants en termes de CA.

- **De la localisation des fournisseurs**²²⁵

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,883 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La qualification de l'engagement est indépendante de la localisation géographique des fournisseurs.

- **De la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre**²²⁶

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,045 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

=> **H₀ est acceptée.**

⇒ La participation à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre et la qualification du niveau d'engagement ne sont pas liés.

- **De la durée ou de l'ancienneté de la relation, du type de contrat**

Les tests du Chi2 ne sont pas applicables.

²²⁴ Ont été regroupées dans une première ligne les modalités « moins de 5% », « entre 5 et moins de 10% » et dans une deuxième ligne les modalités « entre 10 et 20% », « plus de 20% ».

²²⁵ Dans la deuxième ligne, nous avons regroupé les modalités « Union européenne », « Europe de l'Est, hors UE » et « Autre ».

²²⁶ Nous avons regroupé dans la ligne 1 les modalités « jamais » et « occasionnellement » et dans la ligne 2 les modalités « souvent », « très souvent » et « systématiquement ».

ANNEXE 9 : Tests du Chi 2 : Les pratiques mises en œuvre par les donneurs d'ordre en fonction du type de relation de sous-traitance

- *L'impact du CA réalisé sur les pratiques des donneurs d'ordre*

* Sur la formation :

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,175 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Le CA réalisé et la formation à la démarche RSE ne sont pas liés.

* Sur l'aide technique

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,068 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Le CA réalisé et l'aide technique apportée par les donneurs d'ordre ne sont pas liés.

* Sur les audits réalisés²²⁷

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,001 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée.**

⇒ Le CA réalisé et les audits effectués par les donneurs d'ordre ne sont pas liés.

- *L'impact de la localisation sur les pratiques des donneurs d'ordre*

* Sur l'aide technique

²²⁷ Dans la 1^{ère} colonne ont été regroupées les modalités « moins d'une fois tous les 2 ans » et dans la deuxième colonne les modalités « une fois par an » et « plusieurs fois par an ».

Effectifs observés :

Aide technique localisation1	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Asie	20	14	34
Europe	12	3	15
TOTAL	32	17	49

Effectifs théoriques :

Aide technique localisation1	jamais + occast	fréqt	TOTAL
Asie	22,20	11,80	34
Europe	9,80	5,20	15
TOTAL	32	17	49

Chi2 calculé = 2,06 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'aide technique apportée par les donneurs d'ordre pour la mise en œuvre des objectifs RSE et la localisation géographique des fournisseurs ne sont pas liées.

- *L'impact de la participation des fournisseurs à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre sur les pratiques de ces derniers :*

*** Sur l'aide technique**

Effectifs observés :

Aide technique Détermination caractéristiques produits	jamais + occas	fréqt	TOTAL
jamais + occas	11	2	13
fréqt	19	15	34
TOTAL	30	17	47

Effectifs théoriques :

Aide technique	jamais + occas	fréqnt	TOTAL
Détermination caractéristiques produits			
jamais + occas	8,30	4,70	13
fréqnt	21,70	12,30	34
TOTAL	30	17	47

Chi2 calculé(avec correction de Yates) = 2,28 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'aide technique apportée par les donneurs d'ordre pour la mise en œuvre des objectifs RSE et la participation à la détermination des caractéristiques des produits ne sont pas liées.

* Sur les audits

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,001 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Les audits réalisés et le fait que les fournisseurs participent ou non à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec les donneurs d'ordre ne sont pas liés.

- L'impact de l'ancienneté de la relation ²²⁸ sur les pratiques des donneurs d'ordre

* Sur la formation :

Nombre de degrés de liberté = 2

Chi2 calculé = 1,52 < Chi2 table = 4,6 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'ancienneté de la relation et la formation dispensée ne sont pas liées.

* Sur l'aide technique

²²⁸ En ce qui concerne la durée de la relation, nous avons constitué 3 catégories :

- 0-2 ans : regroupement des modalités « moins de 1 an » et « 1-2 ans »
- entre 3-5 ans
- 6 ans et plus : regroupement des modalités « 6-10 ans » et « 11 ans et plus ».

Nombre de degrés de liberté = 2

Chi2 calculé = 2,47 < Chi2 table = 4,6 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'ancienneté de la relation et l'aide technique ne sont pas liées.

* Sur les audits

Le test du Chi2 n'est pas applicable pour étudier le lien entre l'ancienneté de la relation et les audits.

- L'impact du type de contrat²²⁹ sur les pratiques des donneurs d'ordre

* Sur la formation :

Nombre de degrés de liberté = 2

Chi2 calculé = 1,03 < Chi2 table = 4,6 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Le type de contrat et la formation à la démarche ne sont pas liés.

* Sur les audits :

Le test du Chi2 n'est pas applicable pour étudier le lien entre le type de contrat et les audits..

²²⁹ Pour des questions d'insuffisance d'effectifs, nous avons regroupé le contrat de moyen terme avec le contrat de partenariat.

ANNEXE 10 : Tests du Chi2 : Le lien entre l'engagement des entreprises en matière de RSE dans les achats et les pratiques des donneurs d'ordre

- **Qualification de l'engagement et formation**

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,68 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La qualification de l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE et la formation à la démarche RSE ne sont pas liées.

On constate que presque 58% des fournisseurs répondants qualifient l'engagement des donneurs d'ordre de fort ou de très fort alors qu'ils ne sont qu'occasionnellement voire jamais aidés.

- **Qualification de l'engagement et aide technique**

Chi2 calculé = 0,16 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La qualification de l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE et l'aide technique reçue pour la mise en œuvre des objectifs RSE ne sont pas liées.

- **Qualification de l'engagement et audits**

Chi2 calculé = 1,38 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La qualification de l'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE et les audits réalisés ne sont pas liés.

ANNEXE 11 : Tests du Chi2 : Le lien entre les pratiques des donneurs d'ordre (aide, formation, audits) et l'amélioration de la performance des fournisseurs

• **Le lien entre l'aide technique et :**

- **l'amélioration de la qualité**

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 1,09 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'aide technique reçue pour la mise en œuvre des objectifs RSE et l'amélioration de la qualité des produits proposés par les fournisseurs ne sont pas liées.

- **l'amélioration des méthodes de fabrication**

Chi2 calculé = 0,44 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'aide technique reçue pour la mise en œuvre des objectifs RSE et l'amélioration des méthodes de fabrication ne sont pas liées.

- **Le développement de nouveaux produits**

Effectifs observés :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	13	12	25
fréqt	4	11	15
TOTAL	17	23	40

Effectifs théoriques :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Aide technique			
jamais + occast	10,63	14,38	25
fréqt	6,38	8,63	15
TOTAL	17	23	40

Chi2 calculé = 2,46 < Chi2 table = 2,71 (au seuil de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'aide technique apportée par les donneurs d'ordre pour la mise en œuvre des objectifs RSE et le développement de nouveaux produits ne sont pas liés.

• **Le lien entre la formation et :**

- **l'amélioration de la qualité**

Chi2 calculé (avec la correction de Yates) = 0,88 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La formation à la démarche RSE et l'amélioration de la qualité des produits proposés par les fournisseurs ne sont pas liées.

- **l'amélioration des méthodes de fabrication**

Chi2 calculé = 0,24 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La formation à la démarche RSE et l'amélioration des méthodes de fabrication ne sont pas liés.

- **Le développement de nouveaux produits**

Effectifs observés :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occas	13	12	25
fréqt	4	10	14
TOTAL	17	22	39

Effectifs théoriques :

Changements dévt nouveaux produits	neutre + désaccord	d'accord	TOTAL
Formation démarche RSE			
jamais + occas	10,90	14,10	25
fréqt	6,10	7,90	14
TOTAL	17	22	39

Chi2 calculé = 2,00 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ La formation à la démarche RSE et le développement de nouveaux produits ne sont pas liés.

• **Le lien entre les audits et :**

- **l'amélioration des méthodes de fabrication**

Chi2 calculé = 1,21 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Les audits réalisés et l'amélioration des méthodes de fabrication ne sont pas liés.

- **l'amélioration des matériaux utilisés**

Chi2 calculé = 2,1 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ On ne peut se prononcer sur le lien entre les audits et l'amélioration des matériaux utilisés.

ANNEXE 12 : Tests du Chi2 : Les liens entre les changements apportés et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs

- **Le lien entre l'amélioration des matériaux et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs**

Effectifs observés :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement amél matériaux			
neutre + désaccord	10	6	16
d'accord	7	12	19
TOTAL	17	18	35

Effectifs théoriques :

Impact RSE sur coûts	non	oui	TOTAL
Changement amél matériaux			
neutre + désaccord	7,77	8,23	16
d'accord	9,23	9,77	19
TOTAL	17	18	35

Chi2 calculé = 2,29 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ On ne peut se prononcer sur le lien entre l'amélioration des matériaux et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs.

- **Le lien entre le développement de nouveaux produits et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs**

Chi2 calculé = 0,24 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ Le développement de nouveaux produits et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs ne sont pas liés.

- *Le lien entre l'amélioration des méthodes de fabrication et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs*

Chi2 calculé = 1,37 < Chi2 table = 2,71 (risque d'erreur de 10%)

⇒ **H₀ est acceptée**

⇒ L'amélioration des méthodes de fabrication et l'impact de la RSE sur les coûts des fournisseurs ne sont pas liés.

ANNEXE 13 : Les différents types de questions fermées et ouvertes

LES QUESTIONS FERMEES :

- Des questions fermées dichotomiques :

Remarque : Nous nommerons le donneur « X » pour des questions de confidentialité.

Exemple : Question 10

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

- oui non

Ce type de question présente l'avantage de la simplicité en termes de réponse pour le répondant mais aussi en termes de traitement. Par contre, il ne permet de recueillir que peu d'informations.

- Des questions fermées uniques :

Exemple : Question 1

1. Dans quelle zone géographique est située votre entreprise ?

- Union européenne Amérique du Sud Océanie
 Europe de l'Est, hors UE Amérique du Nord Autre (préciser)
 Asie Afrique

Le répondant doit choisir ici une réponse parmi plusieurs réponses.

- Des questions fermées multiples :

Exemple : Question 3

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

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> sièges | <input type="radio"/> petit mobilier | <input type="radio"/> arts de la table |
| <input type="radio"/> meubles de cuisine | <input type="radio"/> literie | <input type="radio"/> textiles pour la maison |
| <input type="radio"/> meubles meublants | <input type="radio"/> électroménager | <input type="radio"/> si autres (préciser) |
| <input type="radio"/> mobilier de jardin | <input type="radio"/> luminaires | |

Le répondant dispose ici d'un plus grand choix.

- Des questions à réponses fermées ordonnées :

Exemple : Question 16

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

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

- les relations personnelles (avec les acheteurs, les responsables qualité de X....)
- la communication
- l'apprentissage en commun
- autre (*préciser*)

On demande ici au répondant de classer les différents choix possibles dans l'ordre de ses préférences afin d'expliquer le niveau élevé de confiance au sein de la relation donneur d'ordre/ sous-traitant.

Nous pouvons signaler ici que certains fournisseurs n'ont pas souhaité répondre à cette question et que d'autres n'ont pas numéroté tous les choix.

- Des questions fermées avec échelle d'attitude :

Exemple 1 : Question 26

26. La démarche RSE vous a t-elle permis ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
d'améliorer la qualité de vos produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de développer de nouveaux produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer vos méthodes de fabrication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer les matériaux utilisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'améliorer les conditions de travail dans votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exemple 2 : Question 23

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

- très faible faible moyen fort très fort

Ce type de question permet de mesurer les attitudes des répondants. Nous avons utilisé ici une échelle de Likert en cinq points pour permettre aux fournisseurs d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur les changements apportés par la démarche RSE du donneur d'ordre ou de qualifier l'engagement de ce dernier.

LES QUESTIONS OUVERTES :

Question 17 :

17. Si le degré de confiance est « très faible », « faible » ou « moyen » comment l'expliquez- vous ?

.....
.....

Cette question posée aux fournisseurs a pour but d'évaluer le rôle joué par la confiance comme forme de coordination dans les relations donneurs d'ordre/ sous-traitants.

Question 30 :

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

- à votre entreprise et à X à X seulement
- à votre entreprise seulement à aucun des deux

Pourquoi ?

.....
.....

L'objectif de cette question est donc d'alimenter notre réflexion sur la question de la profitabilité de la démarche et de nous aider à répondre à notre problématique, celle de la cohérence entre les objectifs économiques de la sous-traitance et les objectifs sociaux de la RSE.

ANNEXE 14 : La méthode d'échantillonnage pour la constitution de l'échantillon de fournisseurs de l'enseigne E1

Nous avons procédé selon les étapes suivantes pour la constitution de l'échantillon:

- Chaque unité de la base de sondage a été numérotée de 1 à 691
- Nous avons ensuite calculé le pas de sondage k qui est l'inverse du taux de sondage ($k = N/n = 691/50 = 13,82$). Afin d'obtenir la taille exacte de l'échantillon, c'est-à-dire 50, le pas de sondage a été arrondi à 13
- Puis, nous avons choisi au hasard un nombre entre 1 et 13 qui a été retenu pour être l'origine de la série. Ici le chiffre tiré au hasard est 12 (soit le 12^{ème} fournisseur du fichier)
- Enfin, nous avons sélectionné chaque k -ième unité à partir de ce nombre. Le deuxième fournisseur faisant partie de l'échantillon sera le numéro 25 ($12 + 13$).

Numéros de fournisseurs sélectionnés

12	142	272	402	532
25	155	285	415	545
38	168	298	428	558
51	181	311	441	571
64	194	324	454	584
77	207	337	467	597
90	220	350	480	610
103	233	363	493	623
116	246	376	506	636
129	259	389	519	649

ANNEXE 15 : Les résultats de l'étude quantitative : Présentation des tableaux chiffrés

- La localisation géographique des fournisseurs

Question 1 : Dans quelle zone géographique est située votre entreprise ?

localisation1	Nb. cit.	Fréq.
Asie	36	65,5%
Union européenne	11	20,0%
Autre	7	12,7%
Europe de l'Est, hors UE	1	1,8%
TOTAL OBS.	55	100%

- L'évolution des marges bénéficiaires des fournisseurs

Question 27 : Par rapport à il y a 3 ans, vos marges bénéficiaires sont-elles aujourd'hui ?

Marges bénéficiaires	Nb. cit.	Fréq.
en diminution	24	58,5%
en augmentation	11	26,8%
constantes	6	14,6%
TOTAL CIT.	41	100%

- Des relations qui reposent sur une classification des fournisseurs

Question 8 : Par rapport à X, vous vous qualifieriez de fournisseur ?

Type de fournisseur	Nb. cit.	Fréq.
important	32	58,2%
stratégique	14	25,5%
substituable	8	14,5%
autre	1	1,8%
TOTAL OBS.	55	100%

Remarque : dans la catégorie « autre », on trouve 1 fournisseur qui n'a pas donné d'indication.

- Des relations qui reposent dans l'ensemble sur une faible dépendance des fournisseurs en termes de chiffres d'affaires

Question 5 : Quelle a été la part de votre chiffre d'affaires réalisée avec X en 2008 ?

Part du CA avec DO	Nb. cit.	Fréq.
moins de 5%	23	53,5%
entre 5 et moins de 10%	7	16,3%
entre 10 et 20 %	6	14,0%
plus de 20 %	7	16,3%
TOTAL CIT.	43	100%

- Des relations basées sur la coopération et la confiance

Question 14 : Participez-vous à la détermination des caractéristiques physiques et techniques des produits avec X ?

Détermination caractéristiques produits	Nb. cit.	Fréq.
jamais	7	13,5%
occasionnellement	8	15,4%
souvent	15	28,8%
très souvent	6	11,5%
systématiquement	16	30,8%
TOTAL CIT.	52	100%

- Le contrôle dans les relations donneurs d'ordre/ fournisseurs

Question 12 : Pensez-vous que le degré de contrôle de X sur ses fournisseurs est ...?

Degré de contrôle	Nb. cit.	Fréq.
faible	1	1,9%
moyen	12	23,1%
fort	25	48,1%
très fort	14	26,9%
TOTAL CIT.	52	100%

Remarque : Aucun fournisseur n'a répondu que le degré de contrôle était très faible.

- Les pratiques mises en œuvre

- L'information faite auprès des fournisseurs sur la démarche RSE

Question 18 : Etes vous informé de cette démarche RSE par X ?

Information démarche	Nb. cit.	Fréq.
jamais	11	22,0%
occasionnellement	14	28,0%
souvent	12	24,0%
très souvent	2	4,0%
systématiquement	11	22,0%
TOTAL CIT.	50	100%

- La formation à la démarche RSE

Question 19 : Etes vous formé à cette démarche RSE par X ?

Formation démarche RSE	Nb. cit.	Fréq.
jamais	23	46,9%
occasionnellement	11	22,4%
souvent	5	10,2%
très souvent	1	2,0%
systématiquement	9	18,4%
TOTAL CIT.	49	100%

- L'aide technique reçue

Question 20 : Recevez-vous une aide technique de la part de X pour la mise en œuvre des objectifs RSE ?

Aide technique	Nb. cit.	Fréq.
jamais	26	53,1%
occasionnellement	6	12,2%
souvent	8	16,3%
très souvent	1	2,0%
systématiquement	8	16,3%
TOTAL CIT.	49	100%

- La diffusion des pratiques sur la chaîne d'approvisionnement

Question 21 : Répercutiez-vous les pratiques RSE () de X sur vos propres fournisseurs ?*

(*) Code de conduite, charte...

Diffusion RSE	Nb. cit.	Fréq.
jamais	18	37,5%
occasionnellement	9	18,8%
souvent	11	22,9%
systématiquement	10	20,8%
TOTAL CIT.	48	100%

Remarque : Aucun fournisseur n'a répondu qu'il répercutait très souvent ces pratiques.

- L'engagement des donneurs d'ordre en matière de RSE

Question 23 : Comment qualifieriez-vous l'engagement de X en matière de RSE ?

Qualification de l'engagement	Nb. cit.	Fréq.
moyen	14	35,0%
fort	19	47,5%
très fort	7	17,5%
TOTAL CIT.	40	100%

Remarque : Aucun fournisseur n'a qualifié l'engagement de son donneur d'ordre de faible ou de très faible.

ANNEXE 16 : TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES APPROCHES

	Vision de l'entreprise	Hypothèses	Objectifs de la RSE	Prise en compte des parties prenantes	Cohérence objectifs économiques/ sociaux	Instrumentation
<p>LES APPROCHES CONTRACTUELLES</p> <p>Le Shareholder Model</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nœud de contrats 	<p>Individualisme méthodologique (rationalité et autonomie des individus, opportunisme, perfection de l'information)</p>	<p>Intégration des objectifs sociétaux s'il est démontré une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales</p>	<p>Objectif des managers : améliorer la rentabilité pour les <u>actionnaires</u>. Ne rendent des comptes qu'aux actionnaires</p>	<p>Cf objectifs de la RSE</p>	
<p>La théorie de la dépendance à l'égard des ressources</p>	<p>La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à gérer les demandes des groupes dont les ressources et le soutien sont déterminants</p>		<p>Répondre aux pressions et aux attentes des fournisseurs de ressources</p>	<p>Identifier les acteurs externes <u>vitaux</u> pour l'entreprise + répondre à leurs attentes (sous-traitants : acteurs de premier rang)</p>	<p>RSE inscrite dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme (Capron et Quairel)</p>	<p>Ex : Adoption de normes, codes de conduite, reporting</p>

En bleu : ce qui est commun aux différentes approches

	Vision de l'entreprise	Hypothèses	Objectifs de la RSE	Prise en compte des parties prenantes	Cohérence objectifs économiques/ sociaux	Instrumentation
<p>LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision " orientée business " de la RSE • Vision " orientée éthique " de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • vision contractualiste de la firme 	<p>Individualisme méthodologique</p>	<p>Au service de la stratégie</p> <p>Participer au bien être de la société</p>	<p>Remise en cause de la primauté des actionnaires dans la gouvernance (Capron et Quairel, 2007)</p> <p>Facteurs permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ; stratégie pour maximiser le profit</p> <p>Toutes les parties prenantes ne sont pas égales</p> <p>Chaque partie prenante mérite la même considération, doit être traitée de manière équitable</p>	<p>L'instauration de la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes peut permettre la résolution du paradoxe rentabilité/ responsabilité sociale</p> <p>Pour sa assurer sa survie, la firme doit équilibrer les intérêts conflictuels des PP (Mercier, 2001)</p>	<p>Ex : Codes de conduite, normes, reporting, référentiels de reporting (ex : GRI)</p>

	Vision de l'entreprise	Hypothèses	Objectifs de la RSE	Prise en compte des parties prenantes	Cohérence objectifs économiques/sociaux	Instrumentation
<p>L'APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE</p>	<p>Organisation entièrement intégrée dans la société, ses valeurs et sa culture ; elle est en partie construite par son environnement, environnement qui exerce sur elle différents types de pressions</p>	<p>Importance des institutions, systèmes stables et légitimés de règles, de normes et de valeurs pour expliquer les faits sociaux et économiques</p>	<p>Quête de légitimité</p>	<p>Gestion des attentes contradictoires des différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Trois types de stratégies de la part des entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - conformité - évitement - manipulation 	<p>Conciliation possible entre légitimité et efficacité dans le cadre des <u>stratégies de conformité</u> (si réflexion sur les avantages économiques liés à l'adoption des pratiques RSE)</p>	<p>Ex : Rapport environnemental et social, codes de conduite (+ reconnaissance par des tiers de la fiabilité des informations divulguées) Certification, labellisation, normalisation de la diffusion d'informations.</p> <p>Dans le cadre des <u>stratégies d'évitement</u> : ex : poste Directeur DD, Codes de conduite sans dispositifs de vérification</p> <p>Dans le cadre des <u>stratégies de manipulation</u> : pratiques de lobbying, participation à l'élaboration de normes, nomination de représentants des PP sans pouvoir réel dans un CA.</p>

	Vision de l'entreprise	Hypothèses	Objectifs de la RSE	Prise en compte des parties prenantes	Cohérence objectifs économiques/ sociaux	Instrumentation
<p>L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L'approche gestion</u> : (approche stratégique) L'entreprise est conçue comme une convention d'effort ; l'échange comme une convention de qualification (Gomez) • <u>L'approche économique</u> : (approche interprétative) Représentation de la firme : institution + organisation. De nos jours, modèle d'entreprise dominant : entreprise réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Critique de l'approche contractualiste <p>Individualisme méthodologique complexe Logique microéconomique</p>	<p>Au niveau de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes externes, la RSE présente un caractère conventionnaliste ; Elle génère de la conviction sur le rôle social de l'entreprise</p> <p>La RSE marque l'entrée dans une société en réseau (Dupuis) Transformation de l'identité de l'entreprise</p>	<p>Rôle des managers : offrir une solution considérée comme équitable par l'ensemble des parties prenantes qui vont alors se conformer à la convention</p> <p>Instance de décision qui apparaît comme légitime : réseau des acteurs internes et externes à l'entreprise (Dupuis)</p>	<p>Cohérence dans certains cas (convention de qualification très complexe ⇒ relation de confiance entre client et fournisseur)</p>	<p>Ex : codes de conduite, reporting</p>

<p>Suite</p> <p>L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L'approche sociologique</u> : l'entreprise est un espace de règles et de circulation des biens (Boltanski et Thévenot) 	<p>Grandeurs communes ⇒ repères pour les acteurs ⇒ guident relations avec les autres personnes</p>	<p>Intégration de valeurs sociétales dans la gestion de l'entreprise ⇒ nouvelle convention</p>	<p>Conflit entre différents mondes pouvant se résoudre par un compromis</p>	<p>Ce compromis permettra la coexistence de logiques qui semblent a priori inconciliables</p>	<p>Ex : comités multipartites prenantes</p>
<p>L'APPROCHE REGULATIONNISTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est vue sous sa double dimension : institution et organisation • Elle intègre les changements organisationnels intervenus depuis la fin des 30 Glorieuses (entreprise fordiste → entreprise en réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau macroéconomique → Niveau micro - Holisme méthodologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir le périmètre du dialogue social pour l'adapter aux structures de l'entreprise réseau (Dupuis) • RSE : une des composantes de la concurrence que se livrent les multinationales (cherchent à réguler la relation salariale-Bardelli) 	<p>Substituer un objectif de maximisation de la valeur partenariale à celui de valeur pour l'actionnaire</p>	<p>Cette approche explique la contradiction entre le principe de compétitivité et le principe de responsabilité sociale, qui génère des coûts</p>	<p>Ex : Accords cadres</p>

