



HAL
open science

La diffusion de la RSE par la relation fournisseur

Marine Frébault

► **To cite this version:**

Marine Frébault. La diffusion de la RSE par la relation fournisseur. Gestion et management. 2020. dumas-02997462

HAL Id: dumas-02997462

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02997462>

Submitted on 31 Mar 2021

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage



La diffusion de la RSE Par la relation fournisseur.

Présenté par : FREBAULT Marine

**Entreprise d'accueil : THALES 2 rue Marcel
Dassault, 78140 VÉLIZY**

Date de stage : du 01/07/2020 au 28/08/2020

Tuteur entreprise : DUCHE Martin

Tuteur universitaire : BOULLOUD Mathilde

Master 1
Master Gestion de Production, Logistique et Achats
Spécialité Achats
2019 - 2020



THALES

LA DIFFUSION DE LA RSE

PAR LA RELATION FOURNISSEUR

Marine Frébault

Année : 2019-2020

Master 1 Gestion de Production, Logistique et Achats – Parcours Achats
Université Grenoble Alpes – Grenoble IAE

Entreprise d'accueil : THALES

Maître de stage : Martin DUCHE

Tuteur IAE : Mathilde BOULLLOUD



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RESUME

La visée de ce mémoire est d'exposer les différents rôles des entreprises dans la diffusion de la RSE à travers la relation fournisseur afin qu'elles prennent conscience qu'elles sont toutes concernées. Ce rôle peut se concrétiser par l'intermédiaire de différents modes de diffusion en fonction du profil des entreprises et de leurs fournisseurs. Nous aborderons donc les différentes visions de la RSE qui s'offrent à elles et les caractéristiques de chacune. L'objectif n'est pas de justifier quelle vision est la meilleure mais plutôt de développer leurs particularités et celles des entreprises qui l'adoptent afin que les entreprises puissent être en mesure d'opter pour la vision la plus adéquate aux vues de leurs profils et de leurs stratégies. Il s'agit aussi de leur faire réaliser que s'inscrire dans une démarche RSE et la diffuser à l'ensemble de son réseau afin de réduire son impact environnemental et sociétal promet, aussi, des retombées économiques positives. Nous allons voir que la notion de risque est un indicateur majeur pour justifier les moyens de diffusion mis en œuvre.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	2
1. Rôles des grands groupes dans la diffusion de la RSE à travers la relation fournisseur.	5
1.1 La vision « messianique »	5
- Etude de cas Bouygues Construction.....	7
1.2 La vision « défensive »	8
1.3 Etude de la vision adoptée par les entreprises évoluant sur le secteur de la construction pour diffuser la RSE auprès de ses fournisseurs.....	10
2. Paramètres pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE des entreprises auprès de leurs fournisseurs.	15
2.1 Paramètres organisationnels et économiques de la relation acheteur-fournisseur.....	15
2.2 L'importance des dispositifs de contrôle mis en œuvre pour encadrer la diffusion de la RSE.	18
2.3 Etude des paramètres pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE des entreprises du secteur de la construction auprès de ses fournisseurs.....	200
CONCLUSION	28
BIBLIOGRAPHIE	30

AVANT-PROPOS

Ce mémoire rentre dans le cadre de la validation de ma première année de Master Gestion de Production, Logistique et Achats (Parcours Achats). Il étudiera les discours et les dispositifs mis au point par et pour les entreprises afin de diffuser la RSE auprès de leurs fournisseurs. Il s'agira de comprendre pourquoi les discours et les dispositifs RSE varient en fonction des entreprises. L'idée au-travers de ce travail de mémoire était de consulter des articles scientifiques sur le thème de la RSE afin d'enrichir mes connaissances sur ce sujet majeur et de comprendre le rôle de la fonction achats dans la diffusion de la RSE.

Cette étude se veut être une contribution devant permettre aux entreprises de définir leur stratégie de diffusion de la RSE en adéquation avec leurs différentes caractéristiques mais aussi avec celles de leurs fournisseurs. Ainsi, nous avons dressé le profil de deux entreprises du secteur de la construction afin de mieux identifier et justifier leur rôle et leurs différents dispositifs de diffusion de la RSE.

Nous avons dû faire face à certaines difficultés notamment concernant la disponibilité de données précises et récentes. Nous avons retrouvé cette même difficulté à trouver des répondants correspondant au profil recherché (acheteur du secteur de la construction) pour réaliser nos entretiens semi-directifs.

INTRODUCTION

En 1995, Frédéric Fréry prend l'exemple des entreprises Benetton, Nike et Toyota pour montrer la transition entre les entreprises intégrées et les « entreprises transactionnelles ». Il qualifie ces entreprises comme à la tête de structures hybrides qui regroupent des entreprises indépendantes et spécialisées, qui ensemble, forment une seule et même chaîne de valeur. Aujourd'hui encore, les maillons des différentes chaînes de valeur des grandes entreprises se multiplient et s'inscrivent dans un contexte international. Si désormais, externaliser et faire appel à des sous-traitants sont des stratégies communément admises comme étant nécessaires à la compétitivité des entreprises, nous oublions souvent que ce mouvement s'accompagne d'une volonté de prise en compte des externalités. Les grands groupes sont conscients que leur légitimité repose sur leur capacité à considérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société (Quairel & Auberge, 2008). Ces deux mouvements se complètent car en externalisant dans des zones présentant des conditions de rentabilité favorables (majoritairement dans les LCC) ils espèrent échapper à leur périmètre de responsabilité en matière de RSE. En effet, cette stratégie d'évitement (Oliver, 1991) de la part des grandes entreprises permet de reporter leurs responsabilités environnementales et sociétales sur leurs fournisseurs tout en bénéficiant de conditions économiquement favorables.

Néanmoins, depuis les années 1970, différents acteurs, scientifiques et civiles, de notre société ne cessent d'alerter sur l'importance de la prise en compte des impacts environnementaux et sociétaux si nous voulons que les pays puissent poursuivre leur développement durablement (Méaux & Jounot, 2014). En s'appuyant sur le cas de Nike et les conditions de travail déplorables qui règnent sous le toit de ses fournisseurs, ils dénoncent l'affranchissement des responsabilités des grandes entreprises sous prétexte que ces responsabilités sortent de leur périmètre à l'échelle de leur entité juridique (Quairel & Auberge, 2008). Afin d'inverser cette tendance dangereuse pour notre société et pour l'environnement, ces mêmes acteurs réclament que les responsabilités sociétales de toutes les entreprises qui composent les chaînes de valeur des grands groupes rentrent, aussi, dans le cadre de responsabilité de ces derniers. Désormais, si les grandes entreprises veulent être considérées comme performantes en matière de RSE elles vont devoir concilier durablement les performances économiques, environnementales et sociétales dans le pilotage de leur chaîne de valeur. Ces nouvelles attentes vis-à-vis des grands groupes se retrouvent dans un ensemble d'éléments internationaux, nationaux et sectoriels qui constituent un système de référence pour les grands groupes. L'objectif de ces référentiels est

de faire prendre conscience aux grandes entreprises que « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Livre Vert, Commission Européenne) n'est pas une sanction mais un levier de diffusion des « bonnes pratiques » RSE auprès de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Quel est le rôle des grandes entreprises dans la diffusion de la RSE ? S'approprient-elles toutes de la même manière leur mission de diffusion de la RSE ? Le discours tenu en termes de diffusion de la RSE est-il identique à toutes les entreprises ? Pourquoi les dispositifs mis en œuvre afin de diffuser la RSE peuvent varier en fonction des entreprises ? Quels sont les paramètres pouvant faire varier les modes de diffusion de la RSE des entreprises auprès de leurs fournisseurs ?

Nous allons tenter de répondre à toutes ces questions en traitant la problématique suivante : **La diffusion de la RSE auprès des fournisseurs est-elle universelle ?**

Les différentes actions entreprises par les grands groupes afin de contribuer à la diffusion des « bonnes pratiques » RSE sont assez largement décrites dans la littérature aussi bien anglophone que francophone. Cependant, que peu d'articles font référence aux paramètres pouvant expliquer les différences de visions et de démarches des grandes entreprises en matière de diffusion de la RSE. Dans une première partie, il s'agira de définir les modes de diffusion de la RSE en nous basant sur la vision adoptée à savoir « messianique » ou « défensive » (Quairel & Auberger, 2008). L'intérêt est de faire part du rôle des entreprises dans cette diffusion et de distinguer les différentes approches et démarches que composent chacune des visions. De plus, nous tenterons de décrire dans quel contexte les deux visions voient le jour et surtout comment elles se traduisent à travers la gestion de la relation fournisseur. A l'aide de l'analyse d'une étude de cas réalisée sur une grande entreprise issue du secteur de la construction et de trois entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acheteurs évoluant au sein du même secteur ; l'objectif est de comparer et d'analyser la vision que pensent adopter les entreprises pour diffuser la RSE auprès de leurs fournisseurs avec les dispositifs qu'elles ont concrètement mis en œuvre. Dans une seconde partie, nous tacherons de mettre en exergue les paramètres pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE mis au point par les entreprises. Pour cela, nous regrouperons les différents paramètres évoqués dans la littérature comme étant des éléments essentiels à la mise au point et au façonnement du plan de diffusion de la RSE auprès des fournisseurs. L'objectif étant de faire apparaître quels sont les paramètres pouvant justifier la raison pour laquelle les entreprises ont opté pour une vision et pas une autre. Nous

compléterons cette partie théorique par une partie pratique à l'aide de nos entretiens afin de valider, réfuter et compléter l'influence de ces paramètres sur le mode de diffusion de la RSE des grandes entreprises auprès de leurs fournisseurs.

Pour réaliser notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien à partir d'une revue de la littérature francophone et anglophone portant sur les différents référentiels des organismes mondiaux, sur l'étude des discours RSE des grandes entreprises ; et grâce aux études des chercheurs sur la gestion « durable » en RSE de la chaîne d'approvisionnement, de l'étude des principaux textes internationaux, des discours institutionnels de grands groupes industriels et des différents référentiels normatifs ou contractuels.

Nous avons mené trois entretiens semi-directifs auprès de trois acheteurs travaillant pour deux grandes entreprises différentes évoluant sur le même segment : la construction.

1. Rôles des grands groupes dans la diffusion de la RSE à travers la relation fournisseur.

1.1 La vision « messianique »

Le mot « messianique » provient du latin *messias*, relatif au Messie (Dictionnaire de l'Académie française, huitième édition). Ce terme est utilisé par Françoise Quairel-Lanoizelee pour la première fois en 2006 pour représenter le rôle des grands groupes dans la diffusion de la RSE. Nous allons voir en quoi attribuer ce terme, qui caractérise un rôle salvateur et attendu, est idéal pour représenter le rôle majeur attribué aux grands groupes par les principaux organismes internationaux dans leur mission de « diffuseur » de la RSE.

De nos jours, les différents acteurs mondiaux s'entendent sur le fait qu'il est nécessaire d'agir afin d'assurer un développement économique, social et environnemental « qui répond[e] aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », d'après la définition du développement durable extraite du rapport Brundtland (1987). « Parmi ces acteurs, les entreprises ont un rôle considérable à jouer » (Méaux & Jounot, 2014).

Désormais, les responsabilités des grands groupes dans les différentes crises qu'a connues notre société sont plus que jamais pointées du doigt. Les acteurs de la société civile leur reprochent les conséquences sociales et environnementales significatives de leurs activités qui ne cessent de se répandre dans le temps et dans l'espace. C'est pourquoi ils mettent en évidence l'importance de l'engagement actif des grandes entreprises pour prendre en compte leurs impacts afin de le réduire. Le but étant de préserver l'environnement et d'assurer un certain bien-être social tout en étant en situation de croissance économique (Méaux & Jounot, 2014).

C'est pour cette raison que les grandes entreprises ont décidé d'être attentives aux principes émis par les grands organismes mondiaux en matière de RSE afin de mieux les mettre en œuvre. Parmi les différents principes et approches nous retrouvons le Pacte mondial initié par l'ONU, qui attribue aux grandes entreprises la responsabilité de diffuser « auprès de ses fournisseurs et de ses sous-traitants le même niveau de performance RSE que celui qu'elle développe à l'intérieur » (Quairel & Auberger, 2008). Par conséquent, les grands groupes signataires sont considérés comme optant pour la vision « messianique ». En effet, en signant le Pacte mondial les dirigeants des entreprises signataires s'engagent à « embrasser, promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du

travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. » Par extension, ces derniers s'engagent donc, en suivant la vision messianique, à adopter une idéologie visant à promouvoir un monde résolument meilleur.

Dans ses principes directeurs, l'OCDE donne une représentation du rôle des grands groupes encore plus précise. Ces derniers sont tenus « d'encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs » (OCDE, 2000, p. 24).

Si ces principaux organismes mondiaux transfèrent la responsabilité d'assurer la diffusion de la RSE aux grands groupes c'est bel et bien car, n'ayant pas les moyens de mettre en place une régulation contraignante, ils comptent sur leur démarche volontaire afin de conduire la diffusion des « bonnes pratiques » RSE auprès de l'intégralité de leur large réseau de partenaires et de mettre en place des leviers d'incitation pour en encourager l'adoption (Quairel & Auberger, 2008). L'ONU et l'OCDE comptent notamment sur les grandes entreprises pour renforcer la législation moins stricte de certains pays du Sud concernant les exigences sociales et environnementales. Ainsi, devant l'évidente faiblesse institutionnelle qui encadre certains fournisseurs, leurs entreprises clientes s'engagent à compléter la législation en place avec des démarches volontaires afin de les faire évoluer selon des normes acceptables et dans des conditions de travail améliorées (Quairel, 2006).

La France aussi s'inscrit dans le développement de la RSE à travers la loi NRE (2001). En effet, cette dernière impose aux sociétés cotées de publier dans leur rapport de gestion annuel leurs actions en matière de promotion et de contrôle du respect des conventions de l'OIT par son réseau de partenaires (Dardour & Husser, 2014).

La vision « messianique » garantie à celui qui l'adopte d'entrer dans un cercle vertueux. Effectivement, en utilisant leur impact et leur pouvoir sur leurs fournisseurs et leurs sous-traitants de manière à améliorer leurs pratiques pour agir positivement sur la société et l'environnement, les grandes entreprises bénéficient alors d'un avantage économique alors qu'elles courraient un risque à ne pas les considérer. La particularité de cette vision, adoptée par les grands groupes s'inscrivant dans une démarche RSE, est qu'elle cherche à accompagner les fournisseurs dans l'adoption de « bonnes pratiques » par la transmission d'un modèle social (EPE, 2005).

Cette vision ne pourrait être effective tout au long de la chaîne de valeur si elle ne reposait pas sur le partenariat et le partage des objectifs RSE avec l'ensemble de ses membres (Lapointe et Gendron, 2004). Même si les grandes entreprises en adoptant cette vision s'engagent à diffuser

les « bonnes pratiques » RSE auprès de l'ensemble des membres de sa chaîne parce qu'elles y voient des conditions de business case favorables, elle ne saurait être infaillible. En effet, pour que les actions en matière de diffusion de la RSE de la part des grandes entreprises aient le plus d'impact possible, elles doivent intervenir dans un contexte où les membres sont organisés sous forme de réseau. Il est donc nécessaire pour les grandes entreprises de développer des relations de partenariat avec ses fournisseurs afin d'assurer le suivi de la relation et de faciliter les échanges et la coopération (Quairel & Auberge, 2008).

- **Etude de cas Bouygues Construction** : exemple de dispositif mis en œuvre à travers la vision « messianique » dans le secteur de la construction (Baret & Romestant, 2016).

Lorsqu'il s'agit de RSE et des secteurs où il est important de faire respecter son application au niveau sociétal et environnemental ; le secteur de la construction n'est pas le premier secteur qui vient à l'esprit. Et pourtant, pouvant évoluer sur des marchés publics ; composé d'une main-d'œuvre ouvrière importante qui présentent des enjeux sociaux tels que les conditions de sécurité au travail ou encore le développement local et, qui, par ses activités de construction soulève des problématiques environnementales, le secteur de la construction demeure plus que jamais visé par la RSE. Il est donc nécessaire que les entreprises du secteur adoptent une approche cycle de vie et qu'elles considèrent ainsi l'ensemble des étapes de la réalisation de leurs projets de construction.

Ces dernières savent l'influence qu'elles peuvent avoir sur le cadre de vie de nombreux usagers et sur l'environnement.

Bouygues Construction est un exemple d'entreprise qui a décidé de s'engager à diffuser les « bonnes pratiques » RSE auprès de son réseau de partenaires en utilisant le dialogue et la co-construction d'innovations. C'est grâce à sa vision « messianique » que l'entreprise a créé le « Club Construction Durable ». Les opportunités d'échanges de toutes natures que ce club offre sont la source, non seulement de nouvelles innovations, mais aussi de transmission d'un modèle. Son objectif est de faire collaborer ses membres afin d'anticiper les évolutions du marché dans le but de mettre au point, ensemble, des solutions optimales « qui allient performance économique, qualité, environnementale et bien-être des utilisateurs » (Directrice Développement Durable de Bouygues Construction). Ici, les acheteurs travaillent avec leurs fournisseurs autour des achats durables afin de regrouper ces mêmes performances.

A l'intérieur de ce club, tous ses membres sont invités à diffuser ses savoir-faire, ses exigences et ses préoccupations en matière de RSE. Certains partenaires sont même à l'initiative

de certaines préoccupations. La diffusion n'est pas seulement unilatérale c'est-à-dire émise par les grands groupes puis intégrée par ses partenaires. Il en est de même pour les échanges hors club. En effet, ce club a aussi pour objectif d'initier une diffusion des « bonnes pratiques » RSE évoquées au sein du club auprès d'organisations n'appartenant pas au club afin d'être à l'initiative de réflexions encore plus globales sur les enjeux du développement durable. Ainsi, dans ce club tous les membres peuvent être à l'initiative de la diffusion RSE qu'elle soit dans ou hors du périmètre organisationnel.

Par conséquent, nous pouvons conclure que Bouygues Construction a donné une mission sociale au « Club Construction Durable ». Elle a bâti ce club dans le but d'impliquer ses partenaires dans la conciliation des enjeux de développement durable et l'innovation grâce à des relations fortes avec ces derniers.

Ce dispositif mis en œuvre par Bouygues Construction traduit avec succès sa vision « messianique » de la diffusion de la RSE. Effectivement, l'entreprise a utilisé son pouvoir pour créer ce club d'échanges basé sur des relations de partenariat qui lui permettent de dégager un avantage concurrentiel tout en transmettant un modèle social dans et hors de son périmètre.

De plus, ce cas nous a permis de constater que l'initiative en matière de RSE ne provient pas obligatoirement de l'entreprise cliente mais peut provenir de ses fournisseurs.

Les entreprises telles que Bouygues Construction qui diffusent des valeurs environnementales et sociales dans leur sphère d'influence (vision « messianique ») ne le font pas uniquement pour servir les grands organismes internationaux. En effet, elles cherchent aussi à se couvrir contre les risques de réputation liés au manque de maîtrise de sa chaîne de valeur.

1.2 La vision « défensive »

La réputation d'une entreprise indique un jugement de valeur sur les attributs de l'entreprise et évolue avec le temps en raison de performances constantes (Gray et Balmer, 1998). La réputation actuelle d'une organisation est déterminée par les signaux que les groupes d'intérêt reçoivent concernant ses comportements, que ce soit directement ou via d'autres canaux d'information (Fombrun et Shanley, 1990). Les médias jouent le rôle de relai pour dénoncer les pratiques, de certains grands groupes, jugées inacceptables et menacent ainsi leur réputation. Cette menace pèse d'autant plus sur les grandes entreprises qui peinent à maîtriser l'intégralité de leur chaîne de valeur. Cette menace est renforcée lorsqu'une grande majorité

des acteurs de la chaîne sont localisés dans des zones où la faiblesse institutionnelle s'ajoute aux circonstances économiques et sociales défavorables tandis que la surveillance des ONG est très présente (Roberts, 2003).

C'est dans un contexte dans lequel les grands groupes donneurs d'ordres maîtrisent difficilement leurs conditions de production et donc leur réputation que la vision « défensive » s'inscrit. (Quairel & Auberger, 2008).

« Les codes de conduite ou autres chartes d'achat deviennent alors des outils du risk management » (Quairel, 2006). Mis au point originellement pour diffuser les préoccupations RSE au sein de son réseau de partenaires, ils sont détournés dans une vision « défensive » afin de servir de garantie du respect des « bonnes pratiques » RSE. Cette vision traduit l'importance grandissante accordée par les grandes entreprises à la prise en compte des risques éventuels liés aux intervenants dans la chaîne de valeur. La gestion du risque au niveau des Achats se manifeste par le classement des fournisseurs grâce à des outils d'évaluation qui calculent leur degré d'exposition aux risques. Sur le plan social, le respect et le contrôle de la mise en pratique des principes de l'OIT représente un critère majeur pour le déterminer. Il est d'autant plus considéré lorsque le risque pays est élevé. Sur le plan environnemental, le fait qu'un fournisseur soit certifié est un critère utilisé comme preuve pour justifier que ses activités s'inscrivent bien dans un cadre respectueux de l'environnement et permet donc aux grandes entreprises de se couvrir contre les risques liés à leur chaîne de valeur.

Les grandes entreprises étudiées par F. Quairel et M. Auberger (2008) se sont avérées agir en contradiction avec leur discours « messianique ». En intervenant au niveau du supplier management et des Achats, activités qui suivent toutes deux des stratégies économiques, la RSE n'est pas en mesure de concilier au même titre performances économiques, sociales et environnementales. L'un des principes majeurs de la RSE se retrouve alors bafoué. En effet, pour diffuser les « bonnes pratiques » RSE, les grands groupes s'appuient sur leur pouvoir économique. Par ce pouvoir, ils s'octroient le droit de contraindre certains membres du panel fournisseurs à respecter des exigences formelles de RSE. En bénéficiant de ce rapport de force économique, ils peuvent exiger de leurs fournisseurs d'être certifiés ISO 14000, pour se couvrir contre le risque environnemental ou encore de se conformer au code de conduite qu'ils auront préalablement signés, pour se couvrir contre le risque social. Cette étude déplore aussi que la diffusion de leur vision RSE passe par leurs inscriptions dans leurs CGA et qu'elles ne donnent pas lieu à un quelconque engagement de la part des fournisseurs.

Cette volonté d'imposer à certains fournisseurs le respect de conditions formelles de RSE relève de la détermination de se couvrir contre l'asymétrie d'information qui règnent entre les grandes entreprises et certains fournisseurs de son panel. Pour réduire cette dernière, les chercheuses proposent d'envoyer des questionnaires afin de recueillir des informations plus précises sur ce qui est mis en place par les fournisseurs en matière de RSE. Ces mêmes informations seront analysées par les acheteurs et pourront être renforcées par des audits (Müller et Seuring, 2006). En effet, « l'influence effective de la grande entreprise sur ses fournisseurs dépend dans une très large mesure de la fréquence et du sérieux des contrôles et audits effectués sur ces domaines » (Jorgensen et Knudsen, 2006).

Pour s'investir de la mission de diffusion de la RSE auprès de ses partenaires, les grandes entreprises doivent prendre en compte les risques associés s'ils venaient à manquer de vigilance sur les pratiques de ses fournisseurs (Lapointe et Gendron, 2004).

Néanmoins, les aménagements RSE des pratiques des fournisseurs imposés par les grandes entreprises pour se couvrir contre les risques (vision « défensive ») n'empêchent pas les deux parties de profiter des avantages à opter pour la vision « messianique ». En effet, en mettant en œuvre des dispositifs capables de répondre aux exigences des grandes entreprises qui veulent se couvrir contre les risques, les fournisseurs développent de nouvelles compétences dans le domaine de la RSE et améliorent ainsi leur fonctionnement ce qui permet aux grandes entreprises de se constituer un panel fournisseurs plus fiable (Carter et Jennings, 2004 ; Maignan et al., 2002).

Il semblerait d'après l'étude de F. Quairel et M. Auberger (2008) que la diffusion de la RSE de la part des grandes entreprises soit effective lorsqu'elle s'inscrit dans une vision « défensive » alors que le discours tenu relève d'une vision « messianique ».

1.3 Etude de la vision adoptée par les entreprises évoluant sur le secteur de la construction pour diffuser la RSE auprès de ses fournisseurs.

Pour des raisons de confidentialité nous appellerons les grandes entreprises étudiées, entreprise A et entreprise B ; l'entreprise A regroupant un répondant et l'entreprise B regroupant deux répondants. Les répondants sont des acheteurs évoluant dans le secteur de la construction.

Tout d'abord, l'acheteur de l'entreprise A reconnaît l'intérêt d'étudier le secteur de la construction, qu'il considère comme un secteur particulièrement concerné par la RSE. Il soulève les problématiques de blanchissement d'argent, de conflit d'intérêt et de fraude qui sont particulièrement présentes dans le secteur sur lequel il évolue. Une répondante travaillant pour l'entreprise B met surtout l'accent sur l'empreinte carbone du secteur de la construction qui figure parmi les plus importantes.

Nous pouvons rapidement constater qu'ils se sentent tous concernés par les préoccupations RSE et qu'ils maîtrisent très bien ses principes aux vues des définitions qu'ils en ont faites.

Après nous avoir tous assuré que la RSE est intégrée à la politique globale de leur entreprise, il s'agissait de comprendre quelles ont été leurs motivations. Les deux entreprises affichent aussi bien des motivations internes qu'externes. En effet, les répondants justifient l'intégration de la RSE comme une traduction et un prolongement des convictions « responsables » des employés, de la législation et des attentes des clients. L'acheteur de l'entreprise A insiste sur la volonté interne à l'entreprise d'être irréprochable vis-à-vis de ses clients et sur la nécessité d'appliquer le même niveau de responsabilité environnementale et sociétale à l'ensemble de ses parties prenantes. En effet, 70% des offres auxquelles répond l'entreprise A provient des marchés publics. Le cadre législatif est donc très marqué et se justifie par le caractère sensible du secteur puisque les acteurs publics ne veulent pas être associés à des problèmes éthiques, environnementaux ou sociaux survenus sur des projets dont ils sont les commanditaires.

De cette manière, le rapport à la RSE varie entre l'entreprise A et l'entreprise B. La pression du cadre législatif pour intégrer la RSE est plus forte pour l'entreprise A qui est amenée à répondre à des clients publics.

La RSE dans la gestion des relations fournisseurs apparaît donc comme un critère particulièrement important, pour l'entreprise A, qui cherche à s'assurer que ses fournisseurs intègrent le même niveau de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités ; comme exigé par leurs clients publics et par la législation en vigueur. Les acheteurs de l'entreprise B qui évoluent sur des marchés privés ne relèvent pas cette même pression des clients à intégrer la RSE et à la diffuser auprès de ses fournisseurs.

Pour se couvrir contre le risque de réputation et ainsi s'assurer que les fournisseurs sont fiables et qu'ils respectent les principes de la RSE, l'entreprise A décline sa politique RSE en fonction du niveau de risque d'un fournisseur. Cette évaluation contrairement à l'entreprise B se fait très en amont du processus de sélection d'un fournisseur puisqu'elle intervient avant même la consultation d'un fournisseur.

« L'analyse RSE se fait avant même le lancement de la consultation. C'est-à-dire que si on a un doute sur un fournisseur on n'engage même pas de discussions. C'est relié à la stratégie ; la RSE est un élément qui est crucial..., qui intervient dès la constitution du panel fournisseur. »

Acheteur entreprise A

La diffusion de la RSE par l'entreprise A auprès de ses fournisseurs se décline en fonction du niveau de risque qui lui est associé. Ce dernier est défini en fonction du type de marché concerné (public-privé), le pays d'origine des fournisseurs, la typologie de famille d'achat (équipement de pointe, par exemple) et le montant d'achat.

Premièrement, le niveau de risque le plus faible est associé à tous les fournisseurs français quel que soit le marché et le business. A ce niveau de risque, la diffusion de la RSE passe par la rencontre et la signature de la chartre RSE intitulée *Chartre Intégrité et Responsabilité d'Entreprise* propre à l'entreprise A, qui reprend les principes d'éthique, de conformité et d'intégrité. L'acheteur conclue que la diffusion de la chartre est ce qu'il y a de moins contraignant. En effet, si la diffusion de la RSE s'arrête à la simple signature de la chartre c'est parce que l'entreprise A mise sur la responsabilité individuelle des fournisseurs français étant donné qu'ils sont aussi soumis à la même réglementation et notamment à la loi Sapin II (loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique).

Deuxièmement, lorsque le niveau de risque est jugé plus élevé, des clauses et des articles spécifiques à la RSE sont intégrés au contrat en complément de la signature de la chartre RSE. Ces nouveaux articles au contrat permettent de diffuser de manière plus formelle les exigences de l'entreprise A en matière de RSE auprès de ses fournisseurs. Il s'agit plus d'un rappel que d'une contrainte ; afin de s'assurer que les fournisseurs avec lesquels l'entreprise A contractualise ont les moyens financiers de décliner ces règles RSE et qu'ils s'engagent à les respecter. Ce mode de diffusion s'applique aux fournisseurs implantés dans les pays du Nord (Europe, Amérique du Nord) que l'entreprise A considère comme des pays ayant un niveau de maturité RSE similaire à la France.

Troisièmement, le niveau de risque le plus élevé est associé aux fournisseurs internationaux avec lesquels l'entreprise A va être amenée à travailler pour répondre à des offres de marchés publics sur des segments risqués tels que le segment de la Défense. Dans ce cas présent, avant de faire signer la chartre RSE et d'intégrer les clauses spécifiques au contrat, l'entreprise A fait

appel à un organisme agréé pour réaliser un audit social et financier du fournisseur. Cet audit se fait à partir de l'analyse de ses rapports financiers et des informations gouvernementales auxquelles l'organisme agréé a accès. Si la situation est jugée encore plus risquée un audit terrain sera réalisé par un collaborateur de l'entreprise A ou par un organisme spécialisé.

En ce qui concerne l'entreprise B, le critère RSE ne fait pas partie des critères de sélection majeurs. Le critère RSE est plutôt amené à être considéré pendant la relation comme un axe d'amélioration. L'idée est d'accompagner les fournisseurs actuels à s'améliorer en matière de RSE grâce à une démarche d'accompagnement.

« Une fois les aspects traditionnels validés, le critère RSE n'est pas le premier critère de sélection qu'on regarde mais il devient un axe d'amélioration par la suite. »

Acheteuse entreprise B

Nous avons pu constater via les deux entretiens que les acheteurs de l'entreprise B mettent l'accent sur le poids encore très important des critères traditionnels « logistique, délai et prix » dans les tableaux de comparaison des offres ; alors que l'acheteur de l'entreprise A se dit lui prêt à mettre le prix pour s'assurer du respect des « bonnes pratiques » RSE de la part de ses fournisseurs.

De plus, la diffusion de la RSE par la relation fournisseur de la part de l'entreprise B est soutenue par une chartre RSE et leur plateforme ACESIA. Cette plateforme permet d'évaluer les engagements des fournisseurs de l'entreprise B en matière de RSE. L'évolution des notes RSE attribuées par cette plateforme peut être consultée en temps réel via un tableau de bord détaillé.

« L'idée n'est pas de pénaliser leur mauvaise note mais qu'ils s'en rendent compte et qu'après ils s'améliorent. »

Acheteuse entreprise B

Ici, nous pouvons constater que la notation RSE des fournisseurs s'inscrit dans une démarche de suivi et d'amélioration continue. Des fournisseurs ayant obtenu une note RSE médiocre seront en mesure d'intégrer le panel puis, dans le cadre de leur collaboration, ils seront encouragés à l'améliorer.

Par ailleurs, aucun d'entre eux ne considère les fournisseurs de rang 2 dans leur mission de diffusion des « bonnes pratiques » RSE.

Nous pouvons en conclure que l'entreprise A se rapproche de la vision « défensive » alors que l'entreprise B se rapproche de la vision « messianique ». Nous pouvons justifier la vision de l'entreprise A avec le contexte dans lequel elle évolue. Ses clients pour la plupart publics et la législation en vigueur lui imposent d'être irréprochable et de ne travailler qu'avec les meilleurs pour éviter tout risque de réputation. Tandis que l'entreprise B ne relève pas la pression des clients en matière de RSE étant donné que ces derniers sont majoritairement privés. La politique RSE de l'entreprise B est décrite par les acheteurs comme « proactive », c'est-à-dire qu'elle reste à son initiative bien qu'elle soit motivée par des leviers externes.

Dans le contexte strict et rigoureux dans lequel l'entreprise A évolue, elle se doit de respecter les « bonnes pratiques » RSE mais aussi de les diffuser auprès de ses fournisseurs surtout si ces derniers se trouvent dans des zones où la faiblesse institutionnelle s'ajoute aux circonstances économiques et sociales défavorables. En effet, ces conditions de production difficiles sont autant de déterminants pouvant remettre en cause le caractère irréprochable des fournisseurs et ainsi menacer la réputation de l'entreprise A vis-à-vis de ses clients. C'est pourquoi l'acheteur de l'entreprise A voit plutôt la RSE comme un risque car « avec la RSE il y a plus à perdre qu'à gagner ». Pour se couvrir contre le risque de réputation que court l'entreprise A à travailler avec des fournisseurs qui ne respecteraient pas les « bonnes pratiques » RSE, cette dernière va détourner ses outils de diffusion de la RSE : sa charte RSE, ses clauses spécifiques et les audits pour les utiliser comme outils de risk management. Sachant qu'en préalable l'entreprise A va identifier bien en amont le niveau de risque associé aux fournisseurs avant même de les consulter. Pour l'entreprise A il n'est pas question de contracter avec un fournisseur qui ne respecterait pas les « bonnes pratiques » RSE compte tenu des exigences clients, pour la plupart publics, et de la législation en vigueur.

Pour l'entreprise B, le respect du critère RSE n'est pas un critère éliminatoire. Pour cette dernière, il s'agit plutôt d'un axe d'amélioration. L'entreprise B est prête, grâce à des outils de suivi et d'évaluation, à accompagner ses fournisseurs dans l'intégration des « bonnes pratiques » RSE. Conforme à son discours qui relève d'une vision « messianique », nous pouvons en déduire que l'entreprise B cherche à promouvoir la RSE en utilisant des outils tels que la charte RSE afin de diffuser les préoccupations RSE auprès de ses fournisseurs qu'elle considère comme « partenaires ». En interrogeant les acheteurs de l'entreprise B, nous avons pu constater qu'ils considéraient la RSE non pas comme un risque mais comme une opportunité

et qu'il n'était donc pas nécessaire de mettre en œuvre des dispositifs pour se couvrir contre ce risque mais plutôt d'encourager les fournisseurs à appliquer les pratiques RSE affichées par les organismes internationaux.

L'entreprise A fait également partie des entreprises qui se sont engagées à promouvoir et à diffuser la RSE auprès de son réseau. Néanmoins, son discours qui relève d'une vision « messianique » se traduit, comme nous avons pu le voir, par des processus qui s'inscrivent plutôt dans une vision « défensive ». Quels sont les paramètres à prendre en compte quand il s'agit de déterminer le mode de diffusion de la RSE ?

2. Paramètres pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE des entreprises auprès de leurs fournisseurs.

2.1 Paramètres organisationnels et économiques de la relation acheteur-fournisseur.

De multiples guides et modèles RSE mettent un point d'honneur à la sensibilisation des employés et notamment à la sensibilisation des acheteurs. Il est important que ces derniers prennent conscience de l'enjeu environnemental et sociétal de leur fonction.

Néanmoins, d'après une étude de Bruel et Menuet (2006), 55% des directeurs achats interrogés considèrent qu'il n'est pas nécessaire de prévoir des formations pour sensibiliser leurs équipes à la RSE.

En effet, la stratégie achat est le plus souvent peu marquée par les préoccupations RSE. Cette stratégie, pour les acheteurs, se traduit pour la plupart en objectifs économiques et techniques ce qui renvoie les critères RSE au second plan. Le calcul du coût global n'est pas leur priorité. Alors que dans son rôle d'intermédiaire entre la grande entreprise cliente et ses fournisseurs l'acheteur apparaît comme étant la personne idéale pour diffuser la RSE auprès des fournisseurs ; l'acheteur n'aspire pas à « faire de l'ingérence chez leurs fournisseurs, augmenter un niveau d'exigence déjà élevé et rendre la négociation encore plus tendue » (Quairel & Auberger, 2008). D'autant plus que les objectifs comme le système de primes attribuées aux acheteurs par leur employeur repose sur le pourcentage de saving ; l'acheteur n'est pas prêt à voir ses savings chuter en raison d'une augmentation du niveau de qualité RSE. Même les entreprises proactives en matière de RSE n'adaptent pas les systèmes d'incitation en fonction de leur nouveau critère d'exigence (Quairel & Auberger, 2008).

Nous pouvons donc penser que l'implication des acheteurs dans la diffusion de la RSE repose plus sur l'appétence des personnes : leurs propres croyances, l'importance qu'elles apportent à l'éthique, au développement d'aspects sociaux et à la protection de l'environnement dans leur travail ; puisque les mesures incitatives mises en place sont limitées.

Parallèlement, les objectifs des organisations sont couramment corrélés aux motivations du dirigeant. En effet, ce dernier peut faire pression afin d'orienter les stratégies en fonction de ses motivations personnelles (Faber, 2000 ; Marchesnay, 2004 ; Julien, 2005). Dans le monde de l'entrepreneuriat il est communément admis que les orientations stratégiques sont façonnées par la personnalité et les perceptions de l'environnement des dirigeants (Spence et al, 2006). L'appétence des employés en plus du dirigeant en matière de développement durable sont autant de motivations internes qui poussent les entreprises à entreprendre une démarche RSE.

De plus, certains fournisseurs voient un avantage concurrentiel à se démarquer par l'intégration de considérations RSE à leur politique globale.

De cette manière certains fournisseurs n'ont pas attendu que des entreprises clientes leur imposent des exigences RSE pour les appliquer ; certains fournisseurs du panel sont même amenés à développer une politique RSE plus impliquante que la politique RSE diffusée par les entreprises clientes.

Dans cette situation, nous pouvons retrouver des PME qui, encouragées par les convictions majeures de leurs dirigeants décident d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales à leur stratégie. Ils sont le plus souvent motivés par les opportunités d'innovations et le facteur de différenciation que peut leur apporter cette stratégie. Dans ces conditions, peu importe le niveau d'exigence RSE des entreprises clientes les PME ne renonceront pas à leurs principes RSE (Quairel & Auberger, 2008).

Par ailleurs, les grandes entreprises comme les fournisseurs et les sous-traitants insistent sur la portée des relations personnelles, entretenues entre les parties, dans le processus de diffusion de la RSE. Le lien personnel qui régit la relation entre un acheteur et un fournisseur peut permettre d'apporter ce côté partenarial propice à la diffusion des « bonnes pratiques » RSE dans une perspective gagnant-gagnant.

La prise en compte des simples paramètres économiques comme unique levier d'incitation est superficiel.

Traditionnellement les paramètres QQCD (Quantité-Qualité-Coût-Délai) font figure de paramètres économiques majeurs afin d'encadrer les conditions d'achat. Désormais, comme

nous avons pu l'évoquer en première partie, viennent s'ajouter des clauses reprenant les principes de l'OIT pour encadrer les relations avec les sous-traitants ou les prestataires de service. A cela, les grands groupes, cherchant à diffuser massivement la RSE auprès de leurs fournisseurs, rajoutent dans les contrats et leurs CGA de nouvelles clauses exigeant de leurs fournisseurs la conformité totale avec les fondements majeurs de la RSE.

Néanmoins, il semblerait d'après l'étude de F. Quairel et M. Auberger (2008) que les considérations économiques des grandes entreprises viennent freiner la mise en œuvre des exigences RSE. En effet, les fournisseurs en plus d'être soumis à une pression forte sur les prix se voient imposer de nouvelles contraintes en matière de RSE, qui ont elles aussi un coût. Dans cette situation il devient donc difficile pour les fournisseurs de proposer des prix toujours compétitifs alors que le respect des exigences RSE des grandes entreprises entraîne des coûts supplémentaires.

La remise en cause périodique des offres afin de trouver des offres toujours plus compétitives alors que le niveau d'exigence augmente (RSE), entraîne des instabilités dans le panel fournisseurs puisqu'il est amené à être modifié fréquemment. Or, ce fort taux de rotation des fournisseurs ne permet pas de forger une relation de partenariat, idéale pour diffuser efficacement les objectifs RSE (Lapointe et Gendron, 2004).

De cette manière, pour les catégories de fournisseurs présents sur des marchés très concurrentiels l'adoption de « bonnes pratiques » RSE comme diffusée par les entreprises clientes est freinée par la versatilité de la relation. Contrairement aux fournisseurs stratégiques difficilement substituables, la relation basée sur le long terme permet un apprentissage durable des « bonnes pratiques » RSE.

Ainsi, la situation idéale pour diffuser la RSE repose sur la démarche proactive et l'intégration concrète de la RSE dans la politique globale des entreprises clientes comme dans celle de leurs fournisseurs. Une diffusion de la RSE qui a lieu dans une situation de « partenariat constructif » conduit les deux parties dans une démarche d'amélioration continue. A noter que cette situation est majoritairement profitable au pilier environnemental de la RSE notamment à travers l'éco-conception. Finalement, les entreprises clientes peuvent user de leur pouvoir pour faire pression sur les fournisseurs ou pour les inciter à adopter les « bonnes pratiques » RSE tout dépend du type de relation entretenu, des motivations internes et de la stratégie. (Dupuis, Haned et Le Bas, 2006).

Cette démarche de diffusion de la RSE par la relation fournisseur doit être accompagnée d'un mode de contrôle adapté si les grandes entreprises veulent qu'elle soit efficace, pérenne dans le temps et respectée.

2.2 L'importance des dispositifs de contrôle mis en œuvre pour encadrer la diffusion de la RSE.

Selon une étude de O. Bruet et O. Menuet (2006), en France, bien que les grandes entreprises jugent nécessaire de réaliser régulièrement des audits RSE, ces derniers sont en réalité très rares. En effet, les audits permettent de contrôler le respect des engagements RSE pris par les fournisseurs et, de cette manière, maîtriser les risques correspondants et atteindre les objectifs fixés dans les référentiels édités par les organismes internationaux.

En plus des audits qui se font sur les fournisseurs déjà qualifiés du panel, les grandes entreprises pourraient évaluer leurs « performances extra-financières » dès la phase de sélection en intégrant cet indicateur dans leurs RFI. Les informations recueillies grâce au questionnaire pourront donner lieu à une notation. Le questionnaire pourrait être composé d'une catégorie RSE qui se décomposerait elle-même en deux pour évoquer le pilier environnemental et sociétal. A chaque question un nombre de points devrait être attribué par l'acheteur en charge de l'analyser. Des paliers pourront être fixés, comme par exemple : la note pour un pilier ne peut être inférieure à 40% et la note globale pour la catégorie ne peut être inférieure à 50% sinon le fournisseur est automatiquement recalé. Si un fournisseur potentiel obtient une note de 50% un plan d'action sera nécessaire, s'il est retenu l'entreprise cliente s'engagera à l'accompagner pour améliorer sa note RSE. Si un fournisseur potentiel obtient une note entre 50% et 70% et qu'il est sélectionné, l'entreprise cliente attendra que des pistes d'amélioration lui soient présentées afin que le fournisseur sélectionné réduise son impact environnemental et sociétal.

Ensuite, des KPI pourraient être mis en place afin d'assurer le contrôle et le suivi de ces mêmes performances tout au long de la relation. Les informations que dévoileront les KPI pourront donner lieu à une notation et permettront de constater les évolutions de la prise en compte du critère RSE.

Ce contrôle est nécessaire si les grandes entreprises veulent « réduire l'incertitude et imposer leur pouvoir » (Nogatchewsky, 2004). Il a pour but de connaître les motivations et les plans d'action initiaux des fournisseurs en matière de RSE pour, ensuite, mieux les orienter. En effet comme le relève Nogatchewsky (2004), la dépendance économique des fournisseurs est

manifeste mais elle ne permet pas aux grandes entreprises clientes d'agir directement pour contrôler les décisions stratégiques prises par leurs fournisseurs. Il est donc nécessaire pour les grandes entreprises de mettre en place des dispositifs de contrôle inter-organisationnels pour réduire l'asymétrie d'informations tout au long de leur chaîne de valeur et, par conséquent, maîtriser l'intégralité de leur périmètre de responsabilités (Quairel, 2007).

Dans la littérature, trois modes de contrôles inter-organisationnels classiques reviennent systématiquement (Ouchi, 1979 ; Dumoulin et al., 1997 ; Van der Meer-Koosistra et al., 2000 ; Langfield-Smith et al., 2003).

Le premier mode de contrôle traditionnel est le **mode de contrôle « par le marché »** (Ouchi 1979). La sélection des fournisseurs se base sur des critères exclusivement mesurables, principalement sur le critère prix. Ce mode de contrôle s'applique pour la sélection de fournisseurs et de sous-traitants facilement remplaçables et présents sur des marchés très concurrentiels. La consultation s'accompagne d'un cahier des charges technique incluant des conditions portant sur des certifications environnementales et relatives à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. Pour autant, les objectifs de ces derniers sont inconnus.

Dans la mesure où, ce mode de contrôle intervient dans les relations acheteur-fournisseur à court terme, l'entreprise cliente se contente de contrôler les performances économiques. Considéré comme une simple formalité, aucun contrôle n'est effectué pour vérifier l'application formelle du code de conduite de la part du fournisseur. Dans ce mode de contrôle « par le marché », les grandes entreprises clientes considèrent les responsabilités des fournisseurs comme en dehors de leur propre périmètre de responsabilité et s'affranchissent, de fait, de réaliser un quelconque contrôle RSE. Cependant, si la catégorie de fournisseur concernée présente un risque de réputation fort le mode de contrôle deviendra « bureaucratique » (Nogatchewsky, 2009).

Ce second **mode de contrôle « par la bureaucratie »** intervient pour maîtriser des achats stratégiques évoluant dans un environnement instable et dans lequel l'intégration des préoccupations RSE est requise mais difficilement évaluable. En effet, le manque d'information et de transparence de la part des fournisseurs représente un risque pour les entreprises clientes. Conscientes de ces risques ces dernières vont mettre en œuvre, au travers de la théorie de l'agence (M. Jensen & W. Meckling, 1976), « des dispositifs de surveillance, audit de la conformité aux codes de conduites, demande de reporting sur des performances environnementales ou sociales » (Quairel, 2007). Ces instruments de contrôle incluent les fournisseurs dans la démarche de diffusion de la RSE des grandes entreprises bien qu'elle s'inscrive dans une vision « défensive ». En effet, les grandes entreprises agissent sur les

comportements environnementaux et sociétaux de leurs fournisseurs en inscrivant le respect des critères RSE comme condition essentielle à leur relation économique. Elles cherchent par la mise en place de dispositifs de contrôles formels basés sur le contrôle des résultats à user de leur pouvoir afin d'imposer la conformité des fournisseurs en matière de RSE. Nous pouvons donc apprécier l'effort de diffusion de la RSE autrement que par l'accompagnement mais par le contrôle et comme potentiel motif de rupture commerciale si les performances environnementales et sociétales des fournisseurs venaient à être considérées comme insuffisantes par les entreprises clientes.

Le troisième et dernier mode de contrôle est le **contrôle « par la confiance »**. Ce dernier s'appuie sur des mécanismes plus informels et s'inscrit dans une vision proche de la vision « messianique ». Ce mode de contrôle social (Dekker, 2004) ne peut avoir lieu seulement lorsque les deux parties partagent des valeurs communes et des intérêts convergents. Dans cette situation, l'entreprise cliente et ses fournisseurs développent au fur et à mesure de leurs échanges une relation de collaboration basée sur un contrôle informel (Dupuy et al., 1997). Pour beaucoup de grands groupes inscrit dans une démarche de diffusion de la RSE, ce type de contrôle inter-organisationnel est exposé comme étant le modèle à suivre pour opérer « une gestion responsable de la relation fournisseur » (Quairel, 2007). Opter pour ce mode de contrôle c'est agir en suivant les « bonnes pratiques » pour mieux les faire adopter par les fournisseurs eux-mêmes. Cette transmission d'un modèle repose sur la complémentarité des parties et sur une relation de long terme qui se traduit le plus souvent à travers l'éco-conception. Ici, les fournisseurs s'impliquent et voient en l'intégration de la RSE une perspective gagnant-gagnant.

Le manque de contrôle des exigences environnementales et sociétales pourrait être vu comme une opportunité de la part des sous-traitants et des fournisseurs à ne pas avoir à les respecter. Ainsi, l'influence de la diffusion de la RSE par les grandes entreprises auprès de leurs sous-traitants et fournisseurs variera en fonction des dispositifs de contrôle mis en œuvre qui varient eux-mêmes en fonction du type de relation entretenu avec ses fournisseurs et ses sous-traitants.

2.3 Etude des paramètres pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE des entreprises du secteur de la construction auprès de ses fournisseurs.

Dans cette seconde partie pratique, il s'agira de comprendre pour quelles raisons l'entreprise A opte pour une vision « messianique » et l'entreprise B pour une vision « défensive » alors que ces deux entreprises évoluent dans le même secteur ; la construction.

Nous allons essayer de l'expliquer grâce aux paramètres évoqués dans la littérature que nous avons développés en amont.

Tout d'abord, nous avons pu voir que les deux entreprises ont intégré des préoccupations RSE à leur politique générale. La RSE fait aussi partie des préoccupations des trois acheteurs que nous avons interviewés. Cette importance qu'ils accordent à la RSE leur vient de leur appétence personnelle mais aussi des formations qu'ils ont reçues au sein de leur entreprise. En effet, nous avons pu constater qu'au sein des deux entreprises, des semaines de sensibilisation sont organisées pour former les acheteurs sur les lois RSE en vigueur et sur la déclinaison de la politique RSE au sein de la fonction achat. Elles révèlent aussi que leurs fournisseurs sont rarement à l'initiative de la politique RSE et que la politique RSE des entreprises étudiées prend le plus souvent le dessus sur celle de leurs fournisseurs. En ce qui concerne les liens qu'entretiennent les acheteurs avec leurs fournisseurs, tous parlent de l'importance du lien humain et des rencontres physiques dans le cadre de la relation.

Les paramètres organisationnels ne nous permettent pas de justifier la différence de vision entre les deux entreprises mais plutôt de les considérer comme proactives en matière de RSE, conformément aux études de O. Bruet et O. Menuet (2006).

Néanmoins, les acheteurs de l'entreprise B déclarent entretenir des relations de « partenariat » avec ses fournisseurs. Effectivement, pour qualifier le travail de fond réalisé avec ses fournisseurs pour trouver ensemble des solutions plus responsables, les acheteurs de l'entreprise B construisent des relations de « partenariat ». Ils cherchent systématiquement avec chacun de ses fournisseurs à améliorer, ensemble, leurs impacts sociétaux et environnementaux. C'est cette vision de partenariat que nous ne retrouvons pas au sein de l'entreprise A.

« Nous essayons de mettre en place des relations sur le long terme... je bannis absolument le terme de partenaire puisque 'un fournisseur n'a jamais été un partenaire et il ne le sera jamais. Pour la simple et bonne raison que nous n'avons pas les mêmes objectifs. »

Acheteur entreprise A

De plus, l'acheteur de l'entreprise A justifie la difficulté qu'il rencontre à construire une relation de partenariat avec des fournisseurs « one-shot ». Bien que sa stratégie achat veut qu'il construise des relations de long terme avec ses fournisseurs, leur faible couverture internationale ne le permet pas toujours. Il signale l'importance de trouver des fournisseurs

locaux pour les marchés locaux et ainsi l'importance de sélectionner et de qualifier de nouveaux fournisseurs pour 2 projets sur 3.

Ainsi, l'entreprise B inscrit la diffusion de la RSE dans une démarche d'amélioration continue avec ses fournisseurs en construisant des relations de « partenariat constructif ». Cette situation est idéale selon la littérature pour diffuser le RSE. Cette situation est conforme à la vision « messianique » dans laquelle s'illustre l'entreprise B.

L'entreprise A, quant à elle, pour se couvrir contre les instabilités de son panel fournisseurs et donc de la versatilité des relations entretenues avec ces derniers, va diffuser la RSE en amont pour se couvrir contre les risques de réputation en exigeant des fournisseurs irréprochables en termes de RSE. Les outils de diffusion de la RSE tels que la chartre RSE ou les clauses spécifiques seront donc détournés afin de se couvrir contre les risques de réputation.

« C'est la grande caractéristique de notre secteur... c'est que nous avons très peu de récurrence donc les relations souvent c'est du one-shot [...] et c'est pourquoi la démarche RSE se fait avant la consultation. »

Acheteur entreprise A

Ce mode de diffusion de la RSE, de la part de l'entreprise A, auprès de ses fournisseurs relève d'une vision « défensive » ce qui, comme nous avons pu le voir, vient en opposition avec le discours tenu qui relève d'une vision « messianique ».

Ensuite, les acheteurs de l'entreprise B mettent l'accent sur le poids encore très important des critères traditionnels « logistique, délai et prix » dans les tableaux de comparaison des offres alors que l'acheteur de l'entreprise A se dit lui prêt à mettre le prix pour s'assurer du respect des « bonnes pratiques » RSE de la part de ses fournisseurs. L'acheteur de l'entreprise B avoue que la RSE est noyée au niveau opérationnel afin de respecter les contraintes techniques, de délais et de budget et qu'il ne s'agit pas d'un critère déterminant dans le tableau comparatif d'offres. En phase avec son discours RSE qui relève d'une vision « messianique », l'entreprise B voit la RSE comme un critère de fond à développer conjointement avec ses fournisseurs et non comme un critère éliminatoire ou comme un motif de rupture commerciale si les performances environnementales et sociétales des fournisseurs venaient à être considérées comme insuffisantes de la part de l'entreprise A. En préférant l'offre la « mieux-disante », l'entreprise A est prête à absorber les coûts supplémentaires que représentent le respect de ses

exigences RSE pour les fournisseurs. Elle préfère mettre le prix dès le départ pour éviter toutes mauvaises surprises pouvant survenir pendant la durée de la relation.

De plus, la localisation des fournisseurs peut justifier l'attribution d'un niveau de risque différent en fonction du pays dans lequel ils sont implantés et ainsi expliquer l'adoption d'une vision ou d'une autre pour diffuser la RSE.

« Il est impensable qu'on soit mis à défaut vis-à-vis de nos clients à cause de nos fournisseurs, après sur le marché France c'est très clair que le risque RSE et pénal est moins présent [...] on n'attend pas la même chose d'une boîte française, d'une boîte suédoise et d'une boîte en Afrique ; même s'il y a un socle commun qui revient. »

Acheteur entreprise A

Ici, nous pouvons justifier la vision « défensive » de l'entreprise A par la gestion de projets à l'international. Contrairement aux acheteurs de l'entreprise B qui travaillent sur des projets locaux en France et qui font ainsi appels majoritairement à des fournisseurs français, l'acheteur de l'entreprise A est amené à collaborer avec des fournisseurs internationaux. Nous pouvons donc être amenés à penser qu'en travaillant avec des fournisseurs internationaux, l'entreprise A s'expose à une asymétrie d'information croissante et à un degré de maîtrise de sa chaîne de valeur décroissant. De plus, la législation en matière de RSE varie en fonction des pays et la faiblesse institutionnelle de certains Etats pousse l'entreprise A à être encore plus vigilante et à intensifier sa politique de diffusion de la RSE en fonction des pays dans lesquels sont implantés les fournisseurs ; et surtout à prendre des mesures pour se couvrir contre les risques qu'ils représentent.

Par ailleurs, comme nous avons pu l'évoquer en première partie, les marchés publics représentent 70% du chiffre d'affaires de l'entreprise A alors qu'ils ne représentent que 24% ¹ du chiffre d'affaires de l'entreprise B.

« En plus du risque sociétal, il y aussi le risque pénal. C'est-à-dire que si on travaille avec des entreprises qui ne sont pas irréprochables on peut se retrouver interdit de marché public parce qu'on a mis en défaut notre client. »

Acheteur entreprise A

¹ Source : site officiel.

La littérature anglophone comme francophone manque d'évoquer le type de marché concerné comme un paramètre pouvant faire varier le mode de diffusion de la RSE de la part des grandes entreprises auprès de leurs fournisseurs. En effet, comme nous pouvons le voir avec cette dernière citation extraite de l'entretien avec l'acheteur de l'entreprise A, répondre à des offres provenant de marchés publics présentent des contraintes supplémentaires pour les acheteurs. Bien que la législation RSE en vigueur en France s'applique à toutes les entreprises françaises, qu'elles soient concernées par les marchés publics ou non, celle-ci repose sur des mesures majoritairement incitatives. Ce qui veut dire que certaines entreprises se soustraient aux mesures RSE qui ne sont pas contraignantes. Néanmoins, lorsque les entreprises répondent à des offres sur des marchés publics les mesures incitatives deviennent en quelque sorte obligatoires. En effet, les acteurs publics ne veulent pas être mêlés à des problèmes éthiques, environnementaux ou sociaux survenus sur des projets dont ils sont les commanditaires. Finalement, la pression des clients publics pour que les critères RSE soient non seulement respectés par le maître d'œuvre mais aussi par ses fournisseurs est si forte que le maître d'œuvre est obligé de s'assurer que ses fournisseurs respectent les préoccupations RSE. C'est pour se couvrir contre le risque d'être interdit de marchés publics, suite à un non-respect des problématiques environnementales et sociétales de la part de ses fournisseurs, que l'entreprise A s'inscrit dans une vision « défensive ».

Les acheteurs de l'entreprise B, quant à eux, couvrent uniquement des projets provenant de maîtres d'ouvrages privés.

« Certains chantiers sont vraiment axés autour de certaines performances environnementales et sociétales dans ce cas-là forcément les éléments RSE vont venir prendre part à la décision, la négociation etc. ; si ce n'est pas le cas ce n'est pas quelque chose que l'on va appuyer auprès de nos fournisseurs. »

Acheteur entreprise B

Les exigences RSE des clients de l'entreprise B ne sont pas systématiques contrairement à celles de l'entreprise A. Les maîtres d'ouvrages privés n'imposent pas systématiquement à son maître d'œuvre de respecter l'ensemble des normes RSE ou encore de les diffuser auprès de ses fournisseurs. Les marchés privés sont seulement règlementés par les lois « d'ordre public » ce qui explique que la pression sur les acheteurs pour faire respecter les critères RSE à leurs fournisseurs est faible.

Enfin, nous allons voir que le mode de contrôle utilisé par les deux entreprises étudiées est différent.

Pour commencer nous pouvons exclure l'idée que les deux entreprises exercent un mode de contrôle « par le marché ».

« Une entreprise ne peut travailler avec une autre entreprise sans, de facto, être responsable de l'activité de cette entreprise. Les liens contractuels que nous pouvons lier au travers d'une commande avec un fournisseur, nous engage au-delà de cette seule commande. »

Acheteur entreprise A

En effet, à l'image de la définition de la RSE donnée par l'acheteur de l'entreprise A, nous avons pu constater au travers des trois entretiens que les acheteurs intègrent les responsabilités de leurs fournisseurs au sein de leur propre périmètre de responsabilité. Ils sont conscients de la nécessité de prendre en compte les différents impacts sociétaux et environnementaux de leurs fournisseurs qui vont de pair avec la relation commerciale.

Ensuite, comme nous avons pu le voir, l'entreprise A construit sa stratégie de diffusion de la RSE principalement pour se couvrir contre le risque de réputation. Le secteur de la construction dans lequel évolue les deux entreprises est un environnement instable qui présentent des enjeux RSE majeurs. Bien que l'intégration des préoccupations RSE soit requise dans ce secteur, le manque de transparence de la part de ses fournisseurs rend difficile l'évaluation de leurs performances RSE. Le contrôle au sein des deux entreprises étudiées n'est pas réalisé par les acheteurs mais par les responsables RSE pour des raisons « de temps et d'énergie ».

« On considère que la simple signature de la chartre de la part de nos fournisseurs français est acceptable car ce sont des fournisseurs qui ont leur propre éthique et qui sont soumis aux mêmes lois que nous. S'ils s'avèrent défaillant ils seront punis par le gouvernement. »

Acheteur entreprise A

Pour le cas de l'entreprise A aucun contrôle n'est réalisé auprès des fournisseurs français. Le contrôle pour l'entreprise A s'apparente plutôt à un suivi des performances à l'aide de KPI mis au point par le responsable RSE. Néanmoins, peu importe le fournisseur, si l'acheteur pense qu'il a besoin de le contrôler au cours de la relation afin de se couvrir contre les risques qu'il peut représenter il ne va tout simplement pas le sélectionner. Les audits de contrôle ne sont pas

envisageables dans la mesure où ce serait signe que la phase de sélection des fournisseurs a été défaillante. Le contrôle se fait en amont en inscrivant le critère RSE comme un critère essentiel dans la conclusion d'un accord commercial. En élevant le critère RSE au rang des critères éliminatoires, l'entreprise A agit sur les comportements environnementaux et sociétaux des fournisseurs. Ainsi, l'effort de diffusion de la RSE de l'entreprise A passe par le contrôle en amont, du respect des critères RSE dans la phase de sélection des fournisseurs. Si les performances environnementales et sociétales d'un fournisseur venaient à être considérées comme insuffisantes il ne sera même pas consulté ce qui va inciter les fournisseurs à travailler sur leur offre pour la rendre plus responsable. De cette manière, malgré que la situation de l'entreprise A soit propice à un mode de contrôle « par la bureaucratie » son mode de contrôle ne correspond à aucun autre mode de contrôle évoqué plus tôt dans la partie théorique. Sa vision « défensive » la pousse à anticiper les contrôles afin de prévenir les risques pour mieux les contourner.

La situation dans laquelle se trouve l'entreprise B est une situation majoritairement à l'échelle nationale et donc plus stable. Elle s'appuie sur sa plateforme ACESIA pour évaluer ses fournisseurs. Cette dernière conçoit et envoie des questionnaires prenant en compte les spécificités du secteur de la construction afin d'évaluer de nombreuses thématiques et notamment le degré d'intégration de la RSE de la part des fournisseurs. L'analyse des notes obtenues est réalisée par le responsable RSE qui est, ensuite, amené à rentrer en contact avec le fournisseur pour l'encourager à envisager des plans d'actions afin d'améliorer sa note. Ce mode de contrôle n'en reste pas moins contraignant puisqu'il repose sur des mesures incitatives. Il ne s'agit pas d'un contrôle 100% formel puisqu'il repose sur des auto-déclarations. Ce mode de contrôle de la part de l'entreprise B est rarement complété par un audit fournisseur alors qu'il permettrait d'obtenir plus de visibilité sur ses pratiques RSE. De cette manière, conformément à son discours relevant d'une vision « messianique », l'entreprise B n'utilise pas le contrôle comme un moyen d'accroître son influence en matière de diffusion de la RSE mais plutôt un moyen de les accompagner dans cette démarche.

Par ailleurs, nous pouvons présumer que l'entreprise B n'a pas réellement conscience des risques RSE. Dans sa mission de diffusion de la RSE elle estime que le risque n'est pas assez important pour justifier des moyens de diffusion plus importants. Ainsi, au travers des trois entretiens nous pouvons affirmer que le risque perçu vis-à-vis de la RSE justifie les moyens de diffusion mis en œuvre.

Nous pouvons en conclure que l'orientation de la vision en matière de diffusion de la RSE (« messianique » ou « défensive ») ne relève pas d'un simple choix binaire effectué par les entreprises elles-mêmes. Comme nous avons pu le voir au-travers de l'entreprise A, le discours tenu peut être différent des processus effectifs mis en œuvre afin d'assurer la diffusion de la RSE auprès de ses fournisseurs. La vision pour laquelle a opté les entreprises peut se justifier par des paramètres de marché, organisationnels et économiques. Le choix de la vision ne revient pas simplement aux dirigeants, il peut être orienté par le type de marché concerné par les achats en bien ou en service (public-privé), le pays d'origine des fournisseurs, le type de relation entretenu avec les fournisseurs, les orientations économiques mais il peut être aussi influencé par les motivations des employés. Le mode de contrôle utilisé pour évaluer les performances environnementales et sociétales des fournisseurs est une continuité de la vision des entreprises dans la diffusion de la RSE.

CONCLUSION

La diffusion de la RSE n'est donc pas universelle. Les entreprises sont amenées à construire leur stratégie de diffusion de la RSE autour de leur propre vision « messianique » ou « défensive ». Nous pouvons désormais affirmer qu'opter pour une vision ou pour une autre ne relève pas d'un simple choix binaire. Cette différence de vision n'est pas seulement sectorielle comme nous avons pu le voir au-travers de notre étude. Elle va plus ou moins s'imposer aux entreprises par l'intermédiaire des paramètres de marché, économiques et organisationnels qui s'exercent sur les entreprises. Il est possible que le discours tenu par une entreprise qui relève d'une vision « messianique » soit rattrapé par la réalité des paramètres que nous avons évoqués et la contraigne à mettre en œuvre des dispositifs relevant d'une vision « défensive ». Ces paramètres vont alors façonner les dispositifs mis en place pour diffuser la RSE auprès des fournisseurs. Si une entreprise qui répond à une offre émanant d'un marché public évolue au sein d'un environnement instable où le manque de transparence de la part des fournisseurs représente un risque, l'entreprise sera plus à même d'utiliser les outils de diffusion de la RSE comme outils de risk management. Son objectif étant de se couvrir contre les risques de réputation liés au manque de maîtrise des impacts environnementaux et sociétaux de ses fournisseurs et/ou de ses sous-traitants.

De plus, nous pouvons constater que depuis les études de Bruel et Menuet en 2006, la RSE est une considération qui a su, avec le temps, s'élever au rang des considérations majeures des entreprises. Leurs motivations sont diverses, les entreprises y voient une opportunité de se distinguer de la concurrence et/ou un risque pouvant ternir leur réputation contre lequel il faut être vigilant et donc se couvrir. Peu importe leur vision, les préoccupations des dirigeants comme des employés en matière de RSE sont importantes et les plans de formation RSE sont fréquents. La vague verte est en marche dans la mesure où toutes les grandes entreprises cherchent à limiter non seulement leurs impacts environnementaux et sociétaux mais aussi celui de leurs fournisseurs. Que la diffusion de la RSE par la relation fournisseur passe par des mesures d'incitations ou de pression, l'objectif commun est d'améliorer les performances extra-financières. Aux fournisseurs comme aux entreprises de transformer, dans une perspective gagnant-gagnant, les contraintes RSE en opportunités afin de s'inscrire dans un cercle vertueux.

Cependant, nous avons vérifié la véracité de la littérature au-travers d'une étude auprès de deux grandes entreprises appartenant à un unique secteur d'activité. Une étude sur un plus grand nombre de cas nous permettra de nuancer l'influence des paramètres en fonction de la taille des entreprises et de leur secteur d'activité.

Visions		
Paramètres	Vision « messianique »	Vision « défensive »
Représentation générale de la RSE.	Opportunité	Risque
Démarche de diffusion générale.	Accompagnement – amélioration continue	Couverture contre les risques.
Paramètres de marché		
Marché client.	Majoritairement privé	Majoritairement public
Environnement.	Stable	Instable
Pression RSE cliente.	Spécifique au projet	Systématique
Localisation des fournisseurs.	Locale – nationale	Internationale
Asymétrie d'information avec les fournisseurs.	Faible	Forte
Paramètres organisationnels		
Implication des dirigeants.	Forte	Forte
Implication des employés.	Forte	Forte
Plan de formation RSE.	Oui	Oui
Lien interpersonnel (acheteur-fournisseur).	Informel	Formel
Paramètres économiques		
Importance du critère RSE dans la sélection du fournisseur.	Moyenne	Majeur voir éliminatoire
Type de relation recherché avec les fournisseurs.	« Partenariat constructif »	Collaboration
Non-respect des exigences RSE.	Donne lieu à la mise au point d'un plan d'actions.	Motif de rupture commerciale
Poids des traditionnels critères économiques.	Prédominant	Moyen
OUTILS de diffusion de la RSE		Outils de risk management
Chartes RSE.	Systématique	Systématique
Clauses RSE.	Rarement	Si niveau de risque moyen
Audit RSE.	Rarement	Rarement
Mode de contrôle.	Evaluation – suivi des performances	En amont dès la phase de sélection

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des paramètres de définition de la vision.

BIBLIOGRAPHIE

- Baret, P., & Romestant, F. (2016). 10 Cas de RSE : Etudes de cas de responsabilité sociale des entreprises. Dunod.
- Bruel, O. et O. Menuet (2006), « La fonction achat et le développement durable : benchmarking sur les pratiques », Résultat d'une enquête effectuée en 2006 au sein de l'ACA, <www.hec.fr/MIL>.
- Carter, C. R. (2000). Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination. *Journal of operations management*, 18(2), 191-208.
- Carter, C.R. et M.M. Jennings (2004), « The role of purchasing in corporate social responsibility : a structural equation analysis », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, no 1, p. 145-186.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2006), « Communication sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE », <ec.europa.eu>.
- Dardour, A., & Husser, J. (2014). Politique de rémunération incitative du dirigeant et divulgation d'informations RSE. *Management Avenir*, (5), 55-72.
- Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 2004, p. 27-49.
- Dumoulin R., Meschi P.-X. Et 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. 81-112.
- Dupuis, J.-C., N. Haned Et C. Le Bas (2006), « La RSE en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Bulletin Œconomia humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, no 11, décembre, p. 9-12.
- Faber, P. (2000), La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille I, octobre.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fréry, F. (1998). Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle. *Repenser la stratégie*, 61-84.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., & Greer, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27(4), 281-293.

- Jorgensen , A.L. Et J.S. Knudsen (2006), « Sustainable competitiveness in global value chains : how do small Danish firms behave ? », *Corporate governance*, vol. 6, no 4, p. 449-462.
- Lapointe, A. Et C. Gendron (2004), « La responsabilité sociale de l'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », VIIe CIFPME, Montpellier, octobre.
- Leuthesser, L. (1997). Supplier relational behavior: An empirical assessment. *Industrial marketing management*, 26(3), 245-254.
- Maignan, I. et al. (2002), « Managing socially responsible buying », *European Management Journal*, vol. 20, no 6, p. 641-648.
- Méaux, F & Jounot, A. (2014). *Entreprises performantes et responsables, c'est possible !* AFNOR éditions.
- Müller, M. et S. Seuring (2006), « Conceptualising sustainable supply chain management », IFSAM VIIIth World Congress, septembre, Berlin.
- Nogatchewsky, G. (2004), « Les configurations de contrôle dans les relations clients fournisseurs », Thèse de doctorat ès sciences de gestion soutenue à l'Université Paris-Dauphine, 8 octobre.
- Nogatchewsky, G. (2009), Contrôle inter-organisationnel. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, pp.625-633, 2009.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques – OCDE (2000), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (révision 2000)*, <<http://www.oecd.org>>.
- Oliver, C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale P.M.E.*, 20 (3-4), 43–67. <https://doi.org/10.7202/1008523ar>
- Peck, H. (2006). Opening the way to successful risk management in purchasing and supply. Report for The Chartered Institute of Purchasing and Supply.
- Quairel-Lanoizelee, F. (2006). RSE et frontières de l'organisation : management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels. 1^{er} Congrès du RIODD, 8 et 9 Décembre.
- Quairel, F. (2007, May). Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels.
- Quairel, F., & Auberger, M. N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 69-94.
- Roberts S. (2003), « Supply chain specific ? understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, N°44, p.159-170.

Spence, M., J. Ben Boubaker Gherib Et V. Ondoua Biwolé (2006), « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Congrès RIOdd, eSA Paris XII, décembre.

Tam, C. M., Tam, V. W., & Zeng, S. X. (2002). Environmental performance evaluation (EPE) for construction. *Building Research & Information*, 30(5), 349-361.

Van Der Meer-Kooistra J. Et Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, 2000, p. 51-77.