

IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE SUR LE *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Karine Doan

Professeure *Supply Chain*, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

Mathias Rota

Adjoint scientifique, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

Dans un monde où les acteurs économiques inscrivent de plus en plus leurs activités à l'échelle transnationale, échelle à laquelle les questions de responsabilités sociétales tendent à prendre une place prépondérante, les entreprises complexifient leurs *Supply Chains*. En menant des entretiens semi-directifs avec une demi-douzaine d'entreprises, et en se basant sur une revue de littérature importante, cette étude exploratoire montre que les pressions sont de plus en plus fortes en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Pour atténuer les principaux risques en la matière — situés surtout en amont de la *Supply Chain* —, les entreprises rédigent des codes de conduites, se certifient, multiplient les audits, tentent d'améliorer la visibilité de leurs flux et la traçabilité de leurs produits, rénovent les places de travail ou encore forment leurs employés et améliorent leurs conditions de travail. Si ces différents processus peuvent requérir des transformations importantes au niveau de la *Supply Chain*, il semblerait que de nombreux bénéfices peuvent être obtenus. Toutefois, si les plus grandes entreprises sont déjà très engagées sur cette voie, les PME éprouvent quelques difficultés à s'initier aux vertus de la RSE; les faibles ressources à leur disposition semblent en être la cause principale.

1. Introduction

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la littérature s'entend généralement à y faire correspondre l'impact des entreprises sur la société et l'environnement, ce que la Commission européenne synthétise en une définition lapidaire, mais fonctionnelle : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission Européenne 2011). En conséquence, les problématiques concernées par la RSE se révèlent nombreuses et variées : conditions de travail, droits de l'homme, environnement, corruption, concurrence équitable, intérêts des consommateurs, fiscalité, transparence, etc. (Conseil fédéral suisse 2015). Défini comme « *l'ensemble des activités associées aux flux et à la transformation de biens, depuis l'étape des matières premières (extraction) jusqu'à celle de l'utilisateur final, ainsi que les flux d'information associés* » (Knopf et al. 2011; Handfield and Nichols 1999), le *Supply Chain Management* (SCM) forme un point de départ idéal pour observer les pratiques des entreprises en matière de RSE. Comme preuve, les études liant SCM et RSE se

sont multipliées depuis quelques années (Feng, Zhu, and Lai 2017) et ont confirmé l'importance de la maîtrise de la *Supply Chain* pour les entreprises, car « *la fragmentation de ces chaînes et leurs éclatements dans des zones géographiques dispersées concourent à leur fragilité* » (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014, 2). Cette fragilité se révèle parfois à la faveur de scandales, comme l'explosion d'une filiale d'*Union Carbide* à Bhopal en 1984 (Carroll 2008) ou les suicides survenus dans les usines de Foxconn — sous-traitant d'Apple — à la fin des années 2000 (Crane, Matten, and Spence 2013). Dans un contexte où l'essor des moyens de communication rend la dissimulation de pratiques non éthiques de plus en plus difficile, les entreprises — soumises à une attention croissante de la part de *stakeholders* (clients, employés, syndicats, actionnaires, partenaires commerciaux, gouvernements, ONG et médias) sensibilisés aux problématiques sociales et environnementales — ont été contraintes de réagir. Ainsi, les rapports annuels en matière de RSE et les codes de conduite se sont multipliés, et les entreprises qui, traditionnellement, faisaient jouer la concurrence entre une multitude de petits sous-traitants ont peu à peu privilégié des relations de long terme avec un nombre restreint de fournisseurs (Lim and Phillips

2008). En outre, les entreprises ont été progressivement séduites par des certifications de plus en plus nombreuses, dont certaines — ISO 14001, SA 8000, and ISO 26000 — ont joué un rôle significatif dans le développement des liens entre RSE et SCM (Feng, Zhu, and Lai 2017). Toutefois, malgré ces efforts vis-à-vis des questions sociales et environnementales : « *a gap exists between the desirability of supply chain sustainability in theory and the implementation of sustainability in supply chains in practice* » (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). C'est précisément cette intention d'implanter des démarches RSE, avec un accent sur la *Supply Chain*, que cette étude exploratoire, à l'aide d'entretiens réalisés avec des responsables *Supply Chain* d'entreprises de diverses tailles et de domaines variés, se propose de traiter.

2. Méthodologie

En plus d'une importante revue de littérature au sujet des liens en RSE et *Supply Chain*, la présente étude — exploratoire — repose sur des entretiens semi-directifs réalisés avec 6 entreprises, suisses ou étrangères, mais ayant toute ou partie de leur production en Suisse. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, mais comme l'anonymat a été garanti aux participants, la présentation des entreprises s'en tient à une description sommaire de leurs caractéristiques générales.

Entreprise 1 : active dans le secteur du luxe — bijoux, parfums, maroquinerie, etc. —, cette entreprise plus que centenaire appartient à un groupe coté en bourse qui opère sur toute la planète.

Entreprise 2 : fondée au 19e siècle, cette entreprise active dans la haute horlogerie réaliserait un chiffre d'affaires annuel dépassant les plusieurs centaines de millions de francs. Elle appartient également à un groupe de luxe très important.

Entreprise 3 : fabricant de produits destinés aux professionnels de la santé bucco-dentaire, cette entreprise est principalement active en *B to B*. Elle est

l'un des acteurs majeurs de ce secteur, et ceci à l'échelle mondiale.

Entreprise 4 : plus que cinquantenaire, cette société est spécialisée dans la production de tours automatiques et CNC pour l'usinage de pièce. Cette PME compte une trentaine d'employés.

Entreprise 5 : cette entreprise, spécialisée dans la fourniture en électricité, emploie plus de 1500 personnes et offre de l'électricité à près de 500000 habitants et de nombreux clients professionnels.

Entreprise 6 : créée au 19e siècle, cette entreprise est un fournisseur très important en métaux précieux. Cette société inscrit également ses activités sur toute la planète et compte plus de 1500 employés.

Avant de passer aux résultats, il faut signaler que deux études de cas utiles à révéler les bonnes pratiques de deux entreprises globales (Nike et Ikea) en matière de RSE et *Supply Chain* sont présentes en annexe.

3. Résultats

3.1. Structure de la *Supply Chain*

Depuis les années 80, le commerce mondial a connu un accroissement exponentiel; selon les données de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, à prix courants, les exportations et les importations mondiales sont passées d'un total de 852 milliards en 1972 à 32000 milliards de dollars en 2016¹. Ce mouvement, aux racines plus anciennes, mais accéléré tant par le développement des moyens de transports et de communication que par des accords interétatiques (notamment l'accord général sur les tarifs douaniers - GATT) et l'Organisation mondiale du Commerce, a entraîné les entreprises a considérablement accroître leurs liens avec l'extérieur (OMC 2017). En Suisse, un communiqué du 30 janvier 2018 de la Confédération montre que ce mouvement ne semble pas ralentir : « *[en 2017], les exportations ont progressé de 4,7 % et du coup affiché un niveau record. Avec une croissance de 6,9 %, les importations ont arboré leur plus fort dynamisme depuis 2010. En plus de l'embellie conjoncturelle mondiale, l'affaiblissement du franc suisse et l'évolution des prix ont joué un rôle*

¹ <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>.

majeur dans les deux directions du trafic»². Que cela soit lié à des questions d’approvisionnement ou de distribution, rares sont donc les entreprises qui ne restent actives que sur leur marché national³. Au niveau de la production, si, pour certains auteurs, l’avènement de l’industrie 4.0 devrait s’accompagner d’un mouvement de relocalisation de la production (Müller, Dotzauer, and Voigt 2017), il reste que l’idéal type de la phase néo-fordiste de la mondialisation, où de plus en plus d’entreprises occidentales ont délaissé la propriété de leurs sites de production au profit de sous-traitants regroupant des ouvriers très peu qualifiés autour de lignes d’assemblage, reste encore très prégnant. La structure type des *Supply Chains* des entreprises s’est donc trouvée fortement transformée par l’émergence d’un marché mondial permettant d’accéder plus facilement à des produits indisponibles localement (par exemple les matières premières) ou autorisant une réduction des coûts en se déplaçant — par étapes successives — vers des pays où la main d’œuvre est la meilleure marché (Lim and Phillips 2008). Comme le

montre la figure 1, les *Supply Chains* ont donc délaissé leur caractère «local et intégral» pour devenir «mondiale [s] et modulaire [s]» (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014).

Dès lors, c’est sans surprise que la nature internationale des *Supply Chains* apparaît également dans l’échantillon de cette étude exploratoire; en effet, toutes les entreprises interrogées ont tissé des liens importants avec l’extérieur du pays, tant au niveau de la distribution que de l’approvisionnement. Même dans le cas d’une industrie dont l’ancrage national et régional est très fort, comme l’horlogerie, si les entreprises privilégient le plus souvent les fournisseurs locaux, des questions de disponibilité et de coûts les obligent à recourir à des composants extranationaux: «on n’approvisionne rien en dehors de la Suisse, sauf ce qu’on n’a pas le choix» (entreprise 1); «chez nous, les fournisseurs sont essentiellement locaux, mais c’est clair qu’eux, ils peuvent acheter le matériel beaucoup plus loin. L’aluminium, il peut venir de Suisse, mais si on parle

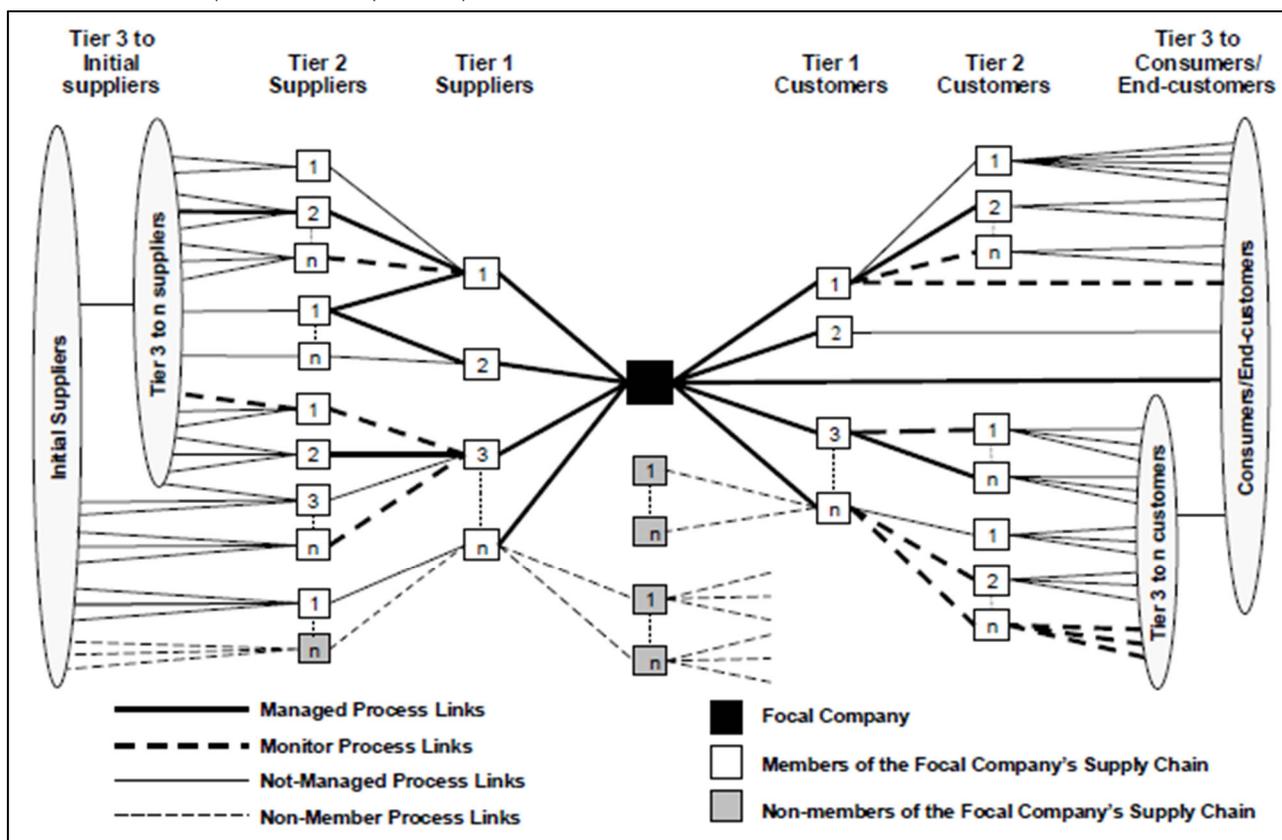


Figure 1 : Structure de la Supply Chain. Source Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014, p.4)

² <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/51150.pdf>.

³ Par exemple, parmi les 212 participants à une enquête franco-suisse s’intéressant à la veille chez les entreprises de l’Arc Jurassien, 144 ont annoncé exporter (Madinier, Bregnard, Segessemann, & Rota, 2017).

d'autres matières, le plastique, etc., il vient souvent de l'étranger» (entreprise 5). Les fournisseurs peuvent donc être suisses, mais il n'est pas certain que ceux-ci ne s'approvisionnent pas à l'extérieur. Les entreprises n'ont dès lors qu'une visibilité limitée sur les flux; la traçabilité des produits s'avère sinon impossible, au moins problématique : *« aujourd'hui, on ne remonte pas la filière jusqu'aux fournisseurs du fournisseur du fournisseur, c'est vrai »* (entreprise 1). Le plus souvent, les entreprises ont des relations très étroites avec leurs fournisseurs de premier rang, mais ont peu de contrôle ceux des échelons ultérieurs. En outre, seuls les premiers font l'objet d'audits : *« si on voulait tout contrôler, il nous faudrait un staff très important et, ça, ça coûterait beaucoup d'argent. [Donc cela se fait] essentiellement sous la forme d'autodéclaration. On demande sur l'honneur, et s'il triche, alors c'est vraiment grave. On a vu ce que ça a coûté à WV de tricher »* (entreprise 5). Cette perte de visibilité se retrouve également en aval de la *Supply Chain*, où les entreprises gèrent la distribution pour leurs clients de premier rang, mais ne semblent pas toujours se préoccuper de la livraison jusqu'au destinataire final : *« là où on rencontre des difficultés, quand on vend les produits, c'est que parfois des produits reviennent par des canaux qui ne sont pas contrôlés. Des produits qu'on vend en Asie reviennent en Europe, des produits qu'on vend en Amérique latine reviennent aux US, des produits qui ne sont pas étiquetés CE, qui sont prévus pour le marché asiatique et qui reviennent étiquetés CE, et on ne sait pas trop comment »* (entreprise 3).

Ce manque de visibilité peut encore être accentué par la dispersion de la *Supply Chain* entre plusieurs pays, ce qui peut entraîner un compartimentage entre ses différents acteurs. Les maillons de la *Supply Chain* en viennent parfois à fonctionner selon leurs propres règles de gestion, poursuivant l'objectif d'optimiser leurs propres résultats, sans trop d'égard à l'ensemble du processus de production : *« en théorie on travaille en fonctionnel, mais en réalité, il y a un peu de "silos". Aujourd'hui, la raison principale pour laquelle on travaille en silo, c'est que s'il y a trop de stock, on va devoir les baisser tous en même temps. Tandis que si on était complètement intégré, on regarderait où il y a trop de stock, est-ce qu'on baisse chez le fabricant ou chez le distributeur? Plutôt que de baisser les deux en même temps, avec le risque du fameux "bullwhip effect", où on*

a qui a baissé de 3 % et nous on se retrouve avec 15 % de travail en moins. (...) Donc on est intégré, oui, quand tout se passe bien, mais dès que ça commence à trop serrer, il y a les mauvaises habitudes de silo qui arrivent » (entreprise 3). La parfaite observabilité de la *Supply Chain* paraît donc illusoire : *« an agent as a node in a supply chain can lookupstream toward its suppliers and downstream toward its customers. However, the visibility in either direction is invariably going to be limited. What lies beyond the realm of its visible range simply emerges for this agent »* (Carter, Rogers, & Choi, 2015, p. 90). Avec le caractère de plus en plus international de leurs *Supply Chains*, avec par exemple des fournisseurs établis dans des régions du globe qui se signalent parfois par la précarité de leur cadre législatif en matière de protection des travailleurs ou de l'environnement, les entreprises sont entraînées *ipso facto* dans les questions de responsabilité sociétale.

Ainsi, dès les années 1980 sont apparus des scandales liés — par exemple — à la poursuite des échanges avec l'Afrique du Sud malgré le régime l'Apartheid qui y régnait alors (Carroll 2008), suivi dans la décennie ultérieure par des révélations de plus en plus fréquentes au sujet de pratiques irresponsables des multinationales dans des domaines comme la violation des droits syndicaux, le recours au travail des enfants, les discriminations raciales ou de genre, etc., à travers les exemples très connus de Nike, Gap, H&M, Wal-Mart, et Mattel (Andersen and Skjoett-Larsen 2009, 77). Malgré une attention publique de plus en plus sensibilisée aux agissements des entreprises, l'émergence de scandales ne s'atténua pas — ou peu — dans les décennies suivantes, et, aujourd'hui encore, des révélations témoignent régulièrement de graves négligences à certains échelons des *Supply Chains* des entreprises, à l'instar du fabricant de smartphones, Huawei, dont certains fournisseurs chinois employaient des enfants (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014, 2). Des participants à la présente étude ont également connu des scandales de ce type : *« c'est sûr qu'il y a eu des événements qui ont fait beaucoup de bruit chez nous, notamment sur des bracelets de cuirs, avec les alligators, avec les pythons. La filière de l'or et des diamants a aussi été pas mal exposée. (...) On est fréquemment sollicités dans la presse, avec des articles à charge, qu'on dément à chaque fois en passant par des communiqués »* (entreprise 6). Les pressions

semblent donc s'accroître de la part des *stakeholders*, internes et externes (employés, gouvernements, ONG, médias, etc.), qui se montrent de plus en plus concernés par les conditions sociales et environnementales des sites de production délocalisés dans les pays dits « *en développement* » (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). En outre, les progrès en matière de technologies de la communication exposent plus encore les entreprises : « [avec] les réseaux sociaux et tout ce qui est arrivé depuis 10 ans, on est de plus en plus exposé » (entreprise 1). Même si certains participants estiment que la pression des clients n'est pas forcément la plus prégnante — « on nous a dit, attention, un client peut arriver dans une boutique et demander : "est-ce que vos produits comportent telle substance?", pourtant, à ma connaissance, il y a eu très peu de demandes sur ces sujets-là. Peut-être que ce n'est pas remonté jusque chez nous » (entreprise 1) —, les pressions croissantes, venant d'acteurs de plus en plus organisés, contraignent les entreprises à agir : « à partir de là il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place de manière préventive, car on n'a pas voulu communiquer dessus. On a fait pas mal de démarches pour s'assurer que nos filières n'étaient globalement pas exposées, ou qu'on pouvait donner des éléments de réponses si on venait à nous poser des questions; on est extrêmement attentifs à tous les éléments, ça fait partie de notre réputation » (entreprise 6). Les entreprises mettent

donc des mesures concrètes en place, avec des conséquences réelles sur l'organisation de leur *Supply Chain* — voir figure 2 (Porter and Kramer 2006).

3.2. Politique RSE et *Supply Chain*

Limiter les risques

Les entreprises s'emparent donc de la question des risques qui peuvent survenir tout au long de leur *Supply Chain*, que cela ait trait à des aspects économiques, environnementaux ou sociaux, en justifiant cette attention par le fait que cette approche *Tripple Bottom Line* permet de réfréner les coûts inhérents à ces risques et, par conséquent, d'améliorer la performance financière (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014). Cette gestion des risques, parfois désignée par le concept de *Supply Chain Risk Management* (Tang 2006), cherche donc à combler les « vulnérabilités qui découlent de l'interconnexion des flux physiques, d'informations et financiers dans les chaînes d'approvisionnement » (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014, 5). Les principaux risques identifiés par les entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête se situent en amont de leur *Supply Chain*, particulièrement dans leurs relations avec leurs fournisseurs étrangers et dans leurs importations de matières précieuses ou animales. C'est donc en amont qu'elles agissent en priorité, au niveau des achats, en

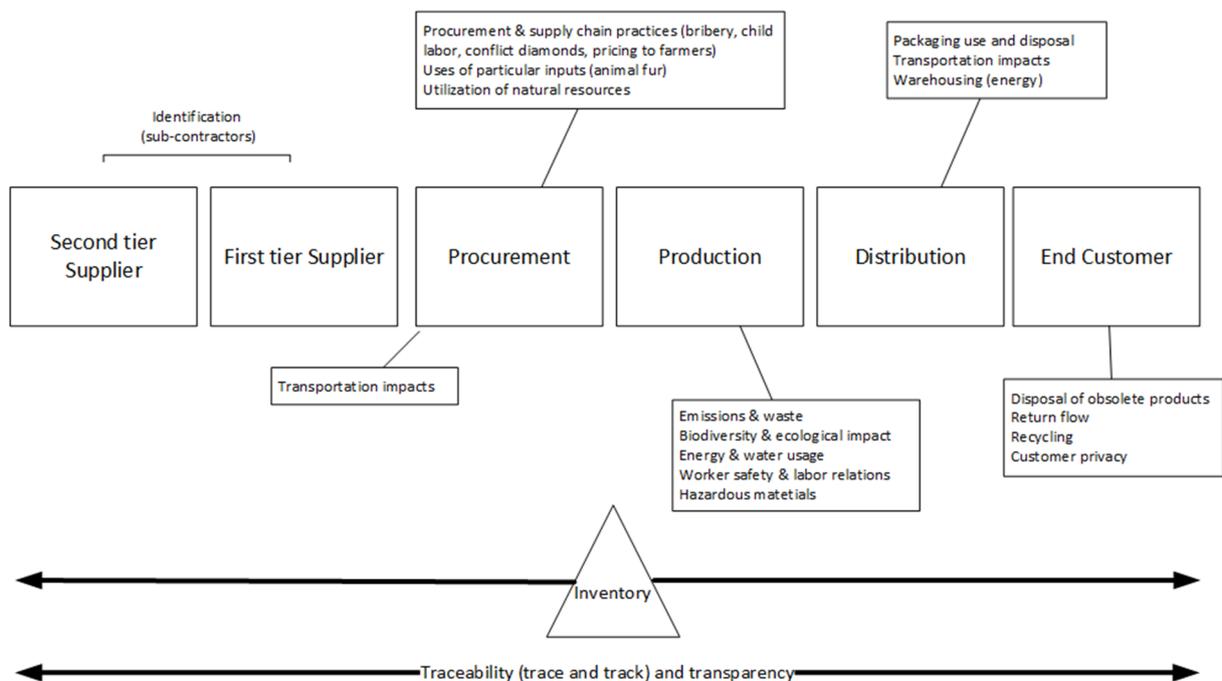


Figure 2 : Impact social de la *Supply Chain* (adapté de Porter and Cramer 2006)

utilisant notamment des méthodes comme l'élaboration de codes de conduite, la mise en place de certification et la réalisation d'audits.

Apparus dans les multinationales au début des années 1990, avec comme premier exemple le « *Global Sourcing and Operating Guidelines* » de Levi Strauss & Co, beaucoup d'études montrent que, pour limiter les risques liés à leurs fournisseurs, les entreprises élaborent des **codes de conduite** (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). En général, ces codes — inspirés de textes reconnus internationalement comme la Déclaration de l'Organisation internationale du travail de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail et ses huit conventions⁴ — sont imposés par les entreprises à leurs fournisseurs. Ces codes de conduite, qui exigent donc un certain nombre de principes et standards sociaux et environnementaux, sont également rédigés à partir des valeurs auxquelles l'entreprise souhaite être associée (Andersen and Skjoett-Larsen 2009, 78). L'un des exemples les plus connus d'utilisation de cette méthode s'incarne dans l'adoption du *IWAY* par IKEA en 2000 (voir annexe 6.2.). Le code de la firme suédoise exige ainsi des garanties minimales de la part de fournisseurs contraints de se conformer tant aux lois du pays dans lequel ils se situent qu'à certaines conventions internationales. Dans l'échantillon des entreprises rencontrées ici, trois répondants ont annoncé avoir recours à cette méthode : « *il y a des règles qu'on a déployées sur tous les partenaires. Ils signent des codes of conduct (...). Les petites sociétés locales, des mécaniciens, ou des menuisiers par exemple, lorsqu'ils reçoivent des documents qui leur expliquent qu'ils doivent s'engager à toutes les règles éthiques, à ne pas faire travailler les enfants, etc. sont parfois un peu surpris...* » (entreprise 6); « *tous les aspects environnementaux, sécurité au travail (...), sur tous ces aspects-là (...), il n'y a pas de distinction, notre code of conduct est le même pour tout le monde* » (entreprise 1). Toutefois, la littérature montre que beaucoup de multinationales éprouvent des difficultés à implanter de tels codes sur la globalité de leur *Supply Chain* (Andersen and Skjoett-Larsen 2009, 78). Des complications confirmées par la présente étude : « *si*

nous étions puristes à 100%, nous devrions renoncer à travailler avec certains fournisseurs, car certains d'entre eux n'ont pas signé le "Supplier Code of Conduct" (SCC), notamment un fournisseur qui interdit à ses fabricants de signer ce genre codes avec ses clients, partant de l'idée qu'il est plus éthique que les SCC de ses clients » (entreprise 2). Ces codes, qui restent le plus souvent issus de la volonté des entreprises, malgré les pressions de nombreux *stakeholders*, se révèlent, en général, assez peu contraignants (Amaeshi, Osuji, and Nnodim 2008, 224). Certaines entreprises déclarent ainsi qu'elles ne se séparent de leurs fournisseurs qu'après trois avertissements, et qu'elles ont parfois des difficultés à se résoudre à appliquer cette sanction, eu égard aux inévitables pertes d'emplois qu'elle entraîne (Welford and Frost 2006, 169). Un témoignage d'un sous-traitant montre que, en effet, le refus de collaborer ne s'accompagne pas toujours de conséquences : « *[le questionnaire reçu] était tellement enfonçage de portes ouvertes que moi, qui ne m'occupe de rien, j'ai pu répondre "oui" à toutes les questions. J'ai aussi refusé de transmettre ce questionnaire à tous les fournisseurs* » (entreprise 4). De tels témoignages montrent que les codes de conduite, qui reposent le plus souvent davantage sur une démarche incitative que coercitive, ne déploient pas toujours les effets escomptés. S'ils sont presque inmanquablement utilisés dans la communication de l'entreprise, leurs résultats s'y confinent parfois. Le cas d'Ikea prouve que pour que la méthode s'accompagne de réelles avancées en matière de RSE, il est indispensable de faire connaître le code à tous les niveaux de la *Supply Chain*, de privilégier les relations de long terme avec les fournisseurs (afin que ces derniers puissent l'intégrer au mieux), et de considérer les articles qu'il contient comme autant de critères d'évaluation des fournisseurs — au même titre que le prix par exemple (Andersen and Skjoett-Larsen 2009).

Une autre méthode de maîtrise des risques en amont de la *Supply Chain* a été signalée par les acteurs rencontrés; il s'agit de la **certification**. Cette méthode a également un impact important sur le management de la *Supply Chain* : « *series of certifications such as ISO*

⁴ Ces huit conventions portent sur le travail forcé (no 29), la liberté syndicale et la protection du droit syndical (no 87), le droit d'organisation et de négociation collective (no 98), l'égalité de rémunération (no 100), l'abolition du travail forcé (no 105), la discrimination (no 111), l'âge minimum (no 138) et les pires formes de travail des enfants (no 182).

14001, SA 8000, and ISO26000 have played a significant role in the development of CSR for SCM» (Feng, Zhu, and Lai 2017, 305). Comme pour les codes de conduite, si des pressions externes et internes peuvent exister, la volonté d'obtenir des certifications dépend d'abord des entreprises elles-mêmes. Seule une multinationale a signalé que sa pratique RSE découlait d'une obligation légale, soit la *Conflict Minerals Law* : « on n'a pas le droit d'utiliser certains minéraux — comme l'or et le titane — en provenance de certains pays, comme l'Angola. C'est dans la loi américaine et comme nous sommes cotés en bourse, nous devons la respecter » (entreprise 3). Un nombre très important de normes a été cité durant les entretiens : « il y a des guidelines qui sont émises par l'OCDE, on est au London Bullion Market Association à Londres, on a le Code of Practices Responsible Jewellery Council, on a la Chain of Custody, on a ISO et ainsi de suite » (entreprise 6). Les normes issues de l'organisation internationale de normalisation (ISO) ont été — sans surprise — les plus mentionnées : « nous sommes certifiés ISO 9001, 13485 et 14001. Le second est obligatoire si on veut vendre du medical devices » (entreprise 3). Si, à l'instar de ce dernier exemple, certaines normes sont obligatoires, les entreprises peuvent également trouver dans ces certifications une utilité économique : « on a 800 machines, dont près de 600 tournent 24 heures sur 24; on est un très gros consommateur d'énergie. La volonté d'obtenir la certification 14001, au-delà d'une sensibilité environnementale, elle vient aussi du fait que l'on sait que l'énergie est moins chère que dans 10 ans et 20 ans. C'est donc aussi un investissement utile à générer des économies et à assurer la pérennité de l'entreprise. Quand on peut lier les deux, il y a beaucoup de motivations » (entreprise 3). À l'évidence, les entreprises utilisant des métaux précieux sont sujettes à un nombre de certifications plus importantes que les autres : « dans la catégorie diamants et métaux précieux, comme c'est une filière qui a été fortement exposée, il n'y a pas de débat. Aujourd'hui, la directive du groupe c'est "vous devez répondre à 100%"; on ne peut pas se permettre d'avoir des diamants qui viennent d'on ne sait où. En termes d'exigence traçabilité sur l'or, sur les diamants, on ne travaille plus qu'avec des fournisseurs qui sont certifiés et eux, leur survie, elle dépend d'être certifiés » (entreprise 1). Ce niveau d'exigences se reporte donc en amont de la Supply

Chain : « les fournisseurs n'ont pas le choix visiblement s'ils veulent continuer à travailler avec les grands groupes horlogers, soit ils se certifient, soit, à court terme, ils ne travaillent plus. [De plus], sur un sujet comme l'or, on exige du fournisseur qu'il aille s'approvisionner chez un fournisseur qui est certifié RJC (Responsible Jewellery Council) » (entreprise 1). Les entreprises — notamment celles qui, une fois encore, sont actives dans l'extraction de métaux précieux — semblent donc intégrer de plus en plus ces certifications dans leur gestion courante : « pour nous ce n'est pas une contrainte, ça fait partie de notre activité » (entreprise 6). Ces certifications, notamment l'apparition de la norme ISO 26000 — qui toutefois ne contient que des lignes directrices et non des exigences en matière de RSE — vont avoir des répercussions directes sur les démarches logistiques des entreprises : « Simchi-Levi (2008) parle ainsi d'une révision des stratégies de Supply Chain traditionnelles et même d'une disparition à terme des Supply Chains classiques » (Akono and Fernandes 2009, 253). Selon certaines études, il semblerait que les certifications au niveau de la Supply Chain puissent même avoir une influence positive sur les résultats financiers de l'entreprise (Wiengarten et al. 2018).

Outre l'instauration de codes de conduite et la mise en place de certification, pour réfréner les risques présents en amont de leur Supply Chain les entreprises recourent également à des audits, soit directement (avec des questionnaires ou des déplacements sur le terrain), soit en sous-traitant cette tâche : « on a créé un système d'audit, qui vient justement auditer tous ces aspects de RSE. (...) Chaque fournisseur est audité tous les 3 ans. Comme chaque marque du groupe ne va pas conduire ses propres audits chez des fournisseurs qui sont communs, on a un système où le groupe gère tout le panel des fournisseurs (...) » (entreprise 1); « nous demandons à certains fabricants de se soumettre à des audits réalisés par une société externe, et de respecter un certain nombre de normes ISO, la 9001, la 14001 et aussi la SA8000 » (entreprise 2). Les conséquences peuvent être immédiates pour les fournisseurs refusant cette approche : « un fabricant chinois qui n'a jamais passé ces audits, il est "blacklisté" et banni. Dorénavant plus personne ne se source chez lui. Ceux qui devaient y aller n'y sont pas allés. La politique est assez stricte au sein du groupe : pas d'audits, pas de business » (entreprise 2). Comme exemple de procédure, chez

Ikea, les audits, qui durent entre un et deux jours, sont organisés par des auditeurs internes qui sélectionnent des employés et des managers au hasard et, à l'aide d'une checklist, vérifient avec eux la conformité des pratiques par rapport au code de conduite de l'entreprise (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Lors des entretiens semi-directifs, des participants ont témoigné de scènes les ayant contraint à prendre des mesures : *« j'étais chez un fournisseur de vis à bille au sud de Taïwan, et j'ai vu de mes propres yeux qu'il vidait les bacs d'huile dans la rivière, par la fenêtre ! Et là je suis rentré et j'ai dit non ! On ne travaille avec des gens comme ça (...), on ne peut pas mettre un fournisseur de vis à bille suisse au chômage parce qu'il est trop cher (...) pendant que la personne à qui j'achète des trucs [à de telles pratiques] »* (entreprise 4). Parfois, les résultats d'audits révèlent des situations moins extrêmes, mais qui nécessitent des ajustements : *« la plupart des cas de non-conformité qu'on a vus sont liés au stockage de la matière, pas étiquetée correctement ou pas toujours située dans des locaux fermés. Parfois, ce sont des sorties de secours qui ne sont pas correctement indiquées, ou les moyens d'extinction de feu pas à disposition immédiate ou les sorties de secours obstruées parce qu'on a stocké des choses devant »* (entreprise 2). Dans ces cas, moins graves, l'entreprise laisse le temps aux fournisseurs de se conformer aux exigences : *« on va lui donner 12 mois pour se remettre au niveau des attentes avec un plan d'action qui est en général "drivé" par une marque leader du groupe et l'année suivante il revient automatiquement dans le panel d'audit pour vérifier que les différents points identifiés ont été revus »* (entreprise 2). En général, les audits sont plus fréquents et plus approfondis pour les fournisseurs de métaux précieux que pour les fournisseurs d'autres composants (boîte de montre par exemple). Les audits ne permettent toutefois pas une visibilité parfaite de la *Supply Chain*, car ils ne concernent le plus souvent que les fournisseurs de premier rang : *« aujourd'hui on ne remonte pas la filière jusqu'aux fournisseurs du fournisseur du fournisseur »* (entreprise 1); *« on fait des audits, mais on ne peut pas aller beaucoup plus loin. Nous, on s'assure que le fournisseur audite ses fournisseurs »* (entreprise 3). Si la visibilité demeure imparfaite, il reste que les efforts engagés par les entreprises au niveau des achats, que cela soit avec l'élaboration de codes de

conduites, la multiplication des certifications et la systématisation des audits, tendent à progressivement limiter les risques en amont de la *Supply Chain*.

Changer les pratiques

La mise en place d'une politique RSE a donc principalement un impact sur l'amont de la *Supply Chain*. Le plus souvent, les mesures les plus concrètes sont prises au niveau des achats, qui plus est lorsque ces derniers concernent des matières premières sensibles : *« nous réalisons de petites molettes, où nous collons de la poudre de diamant naturelle. Nous devons nous assurer que les diamants ne viennent pas de n'importe où; la Supply Chain du diamant, du pétrole, c'est très très compliqué »* (entreprise 3). Mais les mesures engagées ne concernent pas les seuls achats, la stratégie consiste dans la majorité des cas à simplifier et à rétrécir la *Supply Chain*, pour permettre aux entreprises d'identifier l'ensemble des partenaires : *« ce processus de décomplexification [favorise] la visibilité de la chaîne et [permet] de la gouverner plus efficacement afin de diminuer les risques de défaillance et d'accroître la durabilité »* (Tite, Chanson, and Gaultier-Gaillard 2014, 18). Pour ce faire, les entreprises agissent avec différents moyens sur leur processus de production.

Pour commencer, il s'agit le plus souvent d'améliorer la traçabilité des produits, soit selon l'ONU : *« the ability to identify and trace the history, distribution, location, and application of the products, parts, and materials, to ensure the reliability of sustainably claims, in the areas of human rights, labour (including health and safety), the environment and anti-corruption »* (Norton et al. 2014, 6). La problématique du suivi des produits au sein de la *Supply Chain* est devenue majeure pour les entreprises, à la faveur notamment d'une vigilance croissante des États vis-à-vis des menaces terroristes ou de l'importation de denrées alimentaires; la *US Food and Drug Administration (FDA)* exige ainsi des capacités de traçabilité de plus en plus importantes (Maloni and Brown 2006). Une récente étude montre d'ailleurs que le domaine de l'industrie alimentaire — qui connaît les scandales les plus retentissants — est le plus avancé en la matière (Popovic et al. 2017). Selon un guide à ce sujet préparé par *United Nations Global Compact*, il existe trois modèles principaux de traçabilité pour garantir la durabilité des matières premières utilisées : (1) *The Product Segregation model*, où les produits

certifiés sont physiquement séparés des autres à toutes les étapes de la chaîne de valeur, (2) *The Mass Balance model*, où les produits peuvent être mélangés, mais où le même volume de produits certifiés doit entrer et sortir de la chaîne de valeur et (3) *The Book and Claim model* qui ne recherche pas à avoir une traçabilité à toutes les étapes du processus, mais qui repose sur le lien entre le volume de produits certifiés au début de la *Supply Chain* et celui acheté à la fin de la chaîne de valeur (Norton et al. 2014). Les entreprises de l'échantillon ayant servi de base à la présente étude se sont également emparées de cette problématique : « *il s'agit d'avoir la maîtrise partout. À l'entrée, à la sortie, et à l'interne. (...) Donc si je n'ai pas la traçabilité externe et interne, je n'y arrive pas!* » (entreprise 6). Pour parvenir à cette maîtrise, elles recourent à diverses méthodes, au rang desquelles l'informatique joue un rôle prépondérant : « *[nom d'un logiciel] permet tout; tout ce qu'on commande a un numéro de commande, tout ce qui va arriver est incorporé dans le système, par fournisseur, par bulletin de livraison* » (entreprise 4). En termes de responsabilité sociétale, les entreprises peuvent donc surveiller les risques, en gardant trace de la provenance des matières premières : « *on a un système de traçabilité, il y a un numéro de série sur chacune de nos montres et avec ce numéro on est capable de savoir quel ordre de fabrication a été fait et le lot d'or utilisé. Pour tous les lots d'or que l'on reçoit aujourd'hui de nos fournisseurs, on a un certificat matière et, par conséquent, on peut remonter la filière* » (entreprise 1). Au-delà de cette approche « classique », où l'importance des certificats apparaît prépondérante, les entreprises s'appuient de plus en plus sur les nouvelles technologies, particulièrement pour les matières sensibles : « *on n'a pas une traçabilité sur tous nos composants, mais sur les diamants, sur l'or et les peaux d'alligator, qui sont pour nous les trois sujets les plus sensibles, là on a une traçabilité sur nos filières. (...) Sur nos peaux d'alligator, on utilise maintenant des puces* » (entreprise 1); « *pour chaque export qui passe par l'aéroport, [le système] que j'ai implanté permet d'éviter un scannage de sécurité, donc on ne perd pas de temps, et on ne perd pas des coûts supplémentaires pour chaque colis qui passe à travers le scanner* » (entreprise 6). Toutefois, malgré les progrès réalisés en ce domaine, de nombreuses inconnues pèsent encore sur la traçabilité des produits. Ainsi, garantir la

provenance des matières premières peut s'avérer délicat : « *il y a ce grand débat sur l'achat du pétrole syrien; mais vous faites comment pour la traçabilité? Ce pétrole se retrouve en Turquie, il est mélangé avec un autre type de pétrole, et ça devient du pétrole saoudien par exemple. Si, à un moment de la chaîne, quelqu'un ne joue pas le jeu... C'est impossible à savoir!* » (entreprise 3). Pour palier ces risques, certaines entreprises, appliquent le *Mass Balance model* décrit plus haut : « *il n'y a pas une traçabilité en tant que telle. On ne va pas acheter de l'énergie produite d'une certaine centrale, c'est juste un engagement de la part du vendeur de livrer cette énergie sur le réseau. Et nous, on s'engage à soutirer cette énergie du réseau, et cela sans que l'on puisse dire que l'électron, il a été produit dans une centrale nucléaire en France, ou à charbon en Allemagne, ou éolien en Italie, etc. ; l'électron, il choisit son chemin tout seul* » (entreprise 5). La complexité de la *Supply Chain* réfrène donc quelque peu les volontés d'améliorer la traçabilité : « *la traçabilité, en termes de responsabilité, c'est complexe; on n'est pas dans un livre avec des flux et des flèches. Il y a beaucoup d'intervenants, des transitaires, des transporteurs, de la logistique, des compagnies aériennes, des véhicules, etc.* » (entreprise 6). Même les entreprises les plus avancées en la matière, qui utilisent des matériaux sensibles, confessent certaines limites : « *aujourd'hui, on n'est pas encore capable de remonter [la Supply Chain] sur 100 % des bracelets. On a la volonté de maîtriser le 100 % des peaux que l'on injecte dans le réseau fournisseur, mais on n'y est pas encore* » (entreprise 1). Il est toutefois fort probable qu'en raison des récents progrès technologiques, de nombreuses évolutions viennent soutenir les efforts des entreprises en matière de traçabilité des produits qu'elles utilisent.

Outre l'amélioration de la visibilité des parcours des produits, d'autres actions visant à implanter les pratiques RSE en entreprises ont des répercussions sur la *Supply Chain*. Par exemple, une ambition d'améliorer les conditions de travail des employés ou d'une meilleure efficacité écologique a ainsi des répercussions sur les moyens de transport ou sur les locaux utilisés. Les premières recherches ayant porté leur intérêt sur la logistique et le développement durable ont d'ailleurs étudié les effets des différents modes de transports sur l'environnement et les moyens de réduire ces impacts (Tite, Chanson, and Gaultier-

Gaillard 2014, 10). Que cela soit pour des questions sociales ou environnementales, les constructions reçoivent également une attention croissante de la part des entreprises : *« en termes de responsabilité, on a déployé depuis 2010 un programme extrêmement important à nos yeux : le safety first, la protection de nos collaborateurs (...) ça a été une réforme très importante (...) en termes de remise à niveau des équipements industriels (...), on a créé de la sécurité en rénovant l'intérieur de nos usines (...) et on a eu un impact direct avec la réduction drastique du nombre d'accidents »* (entreprise 6). Pour parvenir à de tels résultats, agir uniquement sur les bâtiments ne suffit bien sûr pas ; beaucoup insistent sur la nécessité d'incorporer les préceptes de la RSE dans la culture de l'entreprise. Ce processus macro consiste à s'assurer que tout le personnel est informé des engagements pris par l'entreprise, en les intégrant par exemple dans les évaluations internes (United Nations 2012). L'importance de la formation du personnel a été confirmée par les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche : *« on déploie des programmes de formation sur tout le groupe, c'est permanent. L'année passée j'ai déployé 3 ou 4 formations globales, sur tous les sites »* (entreprise 6). Ces formations peuvent ainsi être utiles à sensibiliser les employés à de nouvelles politiques, comme, par exemple, l'introduction du principe de pollueur-payeur, qu'une entreprise de l'échantillon a mis en place avec un prix du parking fixé en fonction de la distance du domicile de l'employé et des moyens de transport à sa disposition. L'argent récolté du parking permet en outre de subventionner les collaborateurs qui s'engagent à utiliser le train. Pour les moyens de transport toujours, certaines entreprises ont pris l'initiative de mutualiser les tournées afin de réduire le nombre de trajets des transporteurs. La logistique se trouve donc, une fois encore, affectée par des politiques RSE : *« Depending on a firm's strategic goals and available resources, logistics managers can choose from an array of options including direct shipping or hub-and-spoke, central warehouse or distributed network, intermodal or single mode, and third party services or private fleet. Environmentally responsible practice tends to favour fewer shipments, less handling, shorter movements, more direct routes, and better space utilization »* (Wu and Dunn 1995, 29).

Les entreprises ne déploient pas seulement ces préceptes à l'interne, mais exigent également que ce type de pratiques soit intégré par leurs fournisseurs. Ainsi, les appels d'offres ne concernent plus simplement les aspects de prix, de qualité et de délais, mais aussi des questions de développement durable : *« quand je fais des appels d'offres publics, quand je choisis les fournisseurs, je mets des critères de développement durable (...); on travaille plutôt avec ce fournisseur-là, qui est plus proche de nous, qui a moins d'impact environnemental avec le transport, qui produit d'une façon plus propre qu'une autre, etc. »* (entreprise 5). En matière de conditions de travail, les entreprises ne se contentent donc pas d'agir en formant leur seul personnel, mais se montrent également attentives aux pratiques en la matière chez leurs fournisseurs. Certains décalages apparaissent ainsi parfois en fonction des pays où ils se situent : *« certains modules électroniques pour nos mouvements quartz sont faits en Thaïlande, parce qu'on ne les trouve pas en Suisse. En auditant un fournisseur thaïlandais sur la même base que nos fournisseurs suisses, on a remarqué que celui-ci pratiquait un test de grossesse lors de l'engagement des femmes. On leur a dit que ce type de discrimination, c'est exclu pour nous ! Voilà le plan d'action, vous avez tant de temps pour corriger ces pratiques; ils l'ont fait ! Comme quoi ce n'est pas impossible »* (entreprise 1). Se mettre en conformité, ou l'exiger de la part des fournisseurs peut toutefois contraindre à mobiliser des ressources importantes. Parfois les entreprises portent ces engagements au détriment de leur propre bénéfice : *« au fond on est un peu masochiste, parce qu'on pousse le client à consommer moins, à payer moins de factures; on fait des démarches pour le rendre attentif à réduire sa consommation d'électricité... on devrait dire au client, vas-y, garde ton frigo qui a 30 ans et qui consomme un maximum d'électricité! »* (entreprise 5); *« le nouveau bâtiment est Minergie P; il y a des ventilations naturelles, des récupérations d'énergie, des cellules solaires, etc. Entre un tel bâtiment et un bâtiment en tôle ondulée, comme les supermarchés, il y a une différence de coût qui est énorme »* (entreprise 3). Malgré ces deux témoignages, il semblerait que, dans la majorité des cas, les entreprises qui s'engagent dans de telles démarches y trouvent surtout des bénéfices. En 2004 déjà, une étude signalait que plus de 1 000 exemples montraient qu'une

attention aux principes de la RSE pouvait générer des avantages directs en termes de coût, grâce, par exemple, à une baisse de consommation en électricité ou en eau, à une réduction des déchets, ou à une utilisation plus efficace des matières premières (Welford and Frost 2006, 173). Des programmes de maintenance du parc de véhicules permettent également d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, en prolongeant la durée de vie des véhicules et en réduisant le nombre d'accidents, avec des effets positifs à la fois sur les coûts et l'environnement (Wu and Dunn 1995, 33). Les actions sur les ressources humaines peuvent en outre améliorer la productivité, en diminuant les accidents, les absences maladie ou encore les retraites anticipées (Conseil fédéral suisse 2015, 7). De telles mesures permettent également de réduire le turnover souvent très important chez les sous-traitants asiatiques : *«in some factories we have seen turnover rates as high as 10 per cent a month during particular periods of the year, and this creates huge amounts of uncertainty over production schedules and the ability to meet orders, but even a turnover rate of a more common 20 per cent a year is going to add to costs associated with recruitment, training and lost productivity whilst the worker is new to the job and learning the required skills»* (Welford and Frost 2006, 173). En prenant soin des conditions de travail, les spécialistes des démarches RSE montrent que l'attachement des employés envers l'entreprise s'accroît considérablement (Welford and Frost 2006, 173). En plus d'effets directs, les actions de ce type permettent d'améliorer l'image de l'entreprise, particulièrement pour celles qui travaillent en *B to C*. À l'heure où les progrès des technologies exposent les marques à des scandales majeurs, ce point apparaît crucial. La mise en place de pratiques RSE exemplaires, en plus d'être utile à l'image de marque de l'entreprise (que cela soit auprès des clients, des actionnaires qui y voient un signal des bonnes performances de l'entreprise, ou d'autres *stakeholders*), permet d'améliorer considérablement l'attractivité de l'entreprise auprès des nouveaux employés et d'accroître la fierté du personnel qui y travaille déjà (Carroll 2008). Ces éléments ont été confirmés lors des entretiens semi-directifs : *«c'est vrai qu'il y a l'image de marque pour vendre les produits, mais il y a aussi l'image de marque des employés qui doivent être fiers*

d'où ils travaillent» (entreprise 3). Le même entretien révèle toutefois que, comme cette entreprise travaille en *B to B*, la motivation d'enclencher des démarches RSE est moins liée à des questions d'image qu'aux nombreuses économies qu'elles permettent.

Le cas des PME

Laissée en suspens jusqu'ici, la question des PME s'avère néanmoins digne d'intérêt. Comme il est possible de le lire en filigranes des résultats, les grandes entreprises apparaissent nettement plus avancées en termes de RSE. En effet, l'écart entre les intentions d'implanter une démarche RSE et les pratiques réelles s'avère encore plus marqué pour les PME et ceci pour plusieurs raisons. Bien que très peu de recherches se soient intéressées à la mise en place de la RSE dans la *Supply Chain* des PME (Stekelorum, Courrent, and Laguir 2016), il semble que ces dernières aient un pouvoir très limité pour transférer les exigences croissantes des *stakeholders* sur leurs propres fournisseurs (Belin-Munier 2009; Amaeshi, Osuji, and Nnodim 2008). Les entretiens semi-directifs menés durant cette étude tendent à montrer en effet que les PME subissent des pressions de plus en plus fortes de la part de leurs clients, soit les grandes entreprises, qui sont, une fois encore, souvent plus avancées sur les questions de RSE : *«de facto, si vous étendez les critères le long de la Supply Chain ça devient complexe, car si vous avez à faire à des groupes d'une certaine taille, avec des ressources importantes, vous parlez le même langage. Pour les plus petites structures qui n'ont jamais entendu parler de ces sujets, c'est compliqué, très compliqué»* (entreprise 6). La pression des plus grandes entreprises s'exerce par exemple au travers d'audits et de certifications. Cependant, il semblerait que les règles ne s'appliquent pas de manière identique à toutes les parties prenantes; les exigences semblent être plus importantes dans les filières sensibles et pour les sous-traitants situés dans des pays à risques. Il reste que la pression des grands groupes sur les PME en matière de RSE ne devrait pas s'atténuer dans les prochaines années. Pourtant, si les PME représentent la part la plus importante des entreprises - 98,5 % des entreprises suisses emploient moins de 50 employés à plein temps (Conseil fédéral suisse 2015) —, lorsqu'elles aspirent à se conformer aux préceptes de la RSE et les faire adopter aux partenaires de leur *Supply Chain*, leur

pouvoir de négociation limité (lié à leur taille) et les importants coûts de mise en œuvre représentent des obstacles parfois rédhibitoires (Jenkins 2006). Les faibles ressources à dispositions réduisent donc l'implantation de nouvelles pratiques : « *en matière de traçabilité (...), on ne scanne pas, on garde sur papier. Je voulais passer à la gestion documentaire électronique il y a 5 ans, mais cela nécessitait presque tout mon personnel pendant 4 mois; on a laissé tomber* » (entreprise 4). Les plus grandes sociétés ont conscience de la situation particulière des PME : « *on a des discussions avec les autorités douanières sur les origines préférentielles, qui sont un thème extrêmement important pour la gestion des risques, mais également pour des opportunités sur des marchés, et ça, c'est un thème qui n'est pas maîtrisé dans les plus petites sociétés* » (entreprise 6). Une autre thématique liée à la situation particulière des PME est apparue durant les entretiens, ce sont une nouvelle fois les grandes entreprises qui, en creux, révèlent la pression qui s'exerce sur elles : « *nos fournisseurs de la région se plaignaient de la mise en place de ce genre de démarche [RSE] en disant "on a 25 employés, dont seulement 3 administratifs"; on a la force d'être un gros acteur de la région, donc eux ils se disent que s'ils ne jouent pas le jeu, un jour on ne va plus travailler avec eux* » (entreprise 1). Certaines entreprises décident d'ailleurs de se regrouper pour augmenter leur faible poids face à leurs propres fournisseurs : « *on a créé une société qui nous appartient à 30 %, pour avoir plus de force sur le marché; on s'est mis ensemble avec [des partenaires] pour avoir des volumes plus grands et donc plus de poids envers les fournisseurs* » (entreprise 5).

Outre les pressions des clients, et comme les PME sont moins visibles que les grandes entreprises — donc moins sensibles au dégât d'image que des scandales peuvent entraîner —, l'engagement des PME en matière de RSE dépend d'abord d'autres de leurs caractéristiques : « *des processus organisationnels peu formalisés, une quasi absence d'outils de gestion formels, une prédominance des contacts directs avec les collaborateurs, le dirigeant est souvent le seul décideur et il cumule plusieurs rôles (...), des décisions stratégiques fortement affectées par la personnalité du dirigeant, un faible niveau de spécialisation des*

collaborateurs (polyvalence obligée), des ressources réduites du fait de leur taille (effet variable selon les secteurs) » (Bégin et al. 2008, 5). Parmi ces points, qui, à divers niveaux, affectent tous la mise en place d'une démarche RSE, la sensibilité du dirigeant à ces questions apparaît souvent comme étant déterminante. En effet, comme la gestion de la PME est fortement centralisée, voire incarnée en la personne du dirigeant, lorsque ce dernier s'implique fortement dans les questions RSE, les démarches s'en trouvent accélérées (Torres 2000). La prise en compte de la situation particulière des PME s'avère donc cruciale dans la promotion des politiques RSE : « *support organisations should develop tools specifically for SMEs, not simply adapt ideas designed for large companies for small companies. Policy makers and support organisations also need to consider the diversity of SMEs when developing CSR policies and tools for them* » (Jenkins 2006). Ce que confirme une autre étude réalisée auprès de 30 PME de Suisse : « *academics, policy makers, consultants, and professional bodies, etc., seeking to promote CSR should be more sensitive to small business contexts and respect the deeply ethical approach they have* » (Looser and Wehrmeyer 2015, 555). En Suisse, la Confédération a conscience de cet état de fait; elle encourage les initiatives de l'économie privée visant à l'échange de bonnes pratiques entre les entreprises et estime que les associations économiques ont un rôle important à jouer (Conseil fédéral suisse 2015). De plus, la Confédération « *soutient les entreprises qui adoptent la RSE, en particulier les PME, en les faisant bénéficier des mesures suivantes : Dialogue avec les parties prenantes [...] Partenariats public-privé (PPP) [...] Formations, échanges de bonnes pratiques* » (Conseil fédéral suisse 2015). Pour conclure cette présentation des résultats, si certaines études se sont déjà intéressées à la problématique de la RSE dans les entreprises du pays (Birth et al. 2008; Sachs et al. 2006; Berger et al. 2012; Looser and Wehrmeyer 2015)⁵, une enquête concentrée sur les PME, visant à révéler leurs approches concrètes en la matière (avec une identification des meilleures pratiques) et dévoiler les principaux freins à la mise en place de telles politiques (et les moyens de les dépasser) pourrait aider à renforcer la RSE en Suisse, un concept utile, selon le

⁵ Par contre, peu d'études ont été réalisées en français.

Conseil fédéral, à assurer l'intégrité de la place économique suisse et donc sa compétitivité à long terme (Conseil fédéral suisse 2015).

4. Conclusion

Avant de revenir sur les principaux résultats de cette étude exploratoire — base d'un projet de recherche en devenir qui, à l'aide d'un questionnaire quantitatif, aspire à s'intéresser aux pratiques RSE des entreprises suisses —, il faut signaler qu'un objectif initialement prévu n'a pu être traité. Si, en effet, il était prévu d'évaluer l'impact de l'éventuelle adoption de l'initiative «*pour des multinationales responsables*» auprès des entreprises⁶, il s'est rapidement avéré que, d'une part, ces dernières n'avaient pour la plupart jamais entendu parler de cette initiative et, d'autre part, lorsqu'elles considéraient le texte, elles s'estimaient peu concernées, car les exigences qu'il édicte avaient été dépassées de longue date. Voilà pourquoi ce point a été délaissé au profit des liens entre RSE et *Supply Chain*.

À ce sujet, cette première étude était de nombreux éléments signalés par la littérature. Ainsi, dans une mondialisation à l'ampleur inédite, les entreprises, pour des questions d'approvisionnement ou de distribution, voient leur *Supply Chain* traverser de plus en plus les frontières, avec toutes les complexifications que cela suppose. Cette situation, et la difficulté d'accéder à la parfaite visibilité de leurs flux, les entraînent — parfois malgré elles — dans les questions de RSE. Nombreux ont été les scandales concernant des fournisseurs de second rang qui ont amené des entreprises globales au-devant de la scène médiatique. Dans un monde où les pressions s'accroissent de la part de multiples *stakeholders*, où la vigilance des États redouble et où les progrès des technologies de la communication permettent d'exposer au grand jour des pratiques délictuelles, les entreprises n'ont souvent d'autres choix que de s'emparer de ces questions, avec les répercussions que cela suppose sur leurs *Supply Chains*. Il apparaît que les principaux risques identifiés se situent d'abord en amont de celles-ci. Les entreprises usent dès lors de nombreux moyens pour améliorer leurs pratiques : elles rédigent des codes de conduites;

elles se certifient et demandent à leurs fournisseurs d'en faire autant; elles multiplient les audits; elles tentent de simplifier et d'améliorer la visibilité de leurs *Supply Chains*; elles perfectionnent la traçabilité de leurs produits à l'aide des nouvelles technologies; elles construisent des bâtiments plus écologiques et recourent à des moyens de transport moins polluants; elles font connaître les préceptes de la RSE à l'interne ou, en conclusion de cette liste incomplète, elles améliorent les conditions de travail de leurs employés.

Si ces actions ne connaissent pas toujours le succès escompté, certaines bonnes pratiques permettent d'augmenter les chances de réussite. Par exemple, les relations de courtes durées avec les fournisseurs, basées sur les seuls critères du prix et des délais, sont à proscrire au profit de liens à long terme, indispensable pour produire de la confiance entre les partenaires. Malgré les aménagements importants que requiert l'implantation de démarches RSE au niveau de la *Supply Chain*, les entreprises peuvent y trouver de nombreux bénéfices, que cela soit en termes d'amélioration de leur image, de réduction de leur empreinte écologique, de renforcement du lien avec les employés, ou encore, de progression des résultats financiers. Si les grandes entreprises et celles actives dans des domaines très exposés se sont engagées avec zèle dans cette thématique depuis quelques années déjà, les PME éprouvent encore quelques difficultés à s'emparer de ces questions, que cela soit lié à leurs ressources financières et humaines limitées ou à leur faible pouvoir de négociation; leur engagement RSE dépend le plus souvent de la motivation du dirigeant. Comme les pressions en la matière vont s'accroître encore dans les prochaines années, c'est donc auprès des PME que des efforts devraient être entrepris. Cela commence sans doute par une meilleure compréhension de leurs pratiques actuelles.

⁶ Cette initiative demande que les sociétés soient tenues de protéger les droits humains et l'environnement dans l'ensemble de leurs relations d'affaires. Ce devoir de diligence s'applique également à leurs activités à l'étranger. <http://konzern-initiative.ch/?lang=fr> consulté le 28.02.2018.

5. Bibliographie

- Akono, David, and Valérie Fernandes. 2009. « Impacts Du Développement Durable Sur Les Organisations Logistiques. » *Management & Avenir* 26 (6) : 241. doi:10.3917/mav.026.0241.
- Amaeshi, Kenneth M, Onyeka K Osuji, and Paul Nnodim. 2008. "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications." *Journal of Business Ethics* 81 (1). Springer : 223–34.
- Andersen, Mette, and Tage Skjoett-Larsen. 2009. « Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. » *Supply Chain Management: An International Journal* 14 (2). Emerald: 75–86. doi:10.1108/13598540910941948.
- Bailly, Olivier, Jean-Marc Caudron, and Denis Lambert. 2006. « Ikea En Inde, Un Emploi Démontable. » *Le Monde Diplomatique*, 20–21.
- Bégin, Lucie, Jacqueline Deschamps, Haute Ecole de Gestion de Genève, and Hélène Madinier. 2008. « Intelligence Économique et Veille Stratégique Dans Les PME de Suisse Romande : Leçons Tirées D'une Recherche-Action Competitive Intelligence in SMEs of French Switzerland : Lessons from a Research-Action Approach. »
- Belin-Munier, Christine. 2009. « Logistique, SCM et Développement Durable : Une Revue de La Littérature. » In *Atelier de Recherche : Transport et Logistique : Histoire (S) de Durabilité*.
- Berger, Verena, Herbert Winistörfer, Susanne Weissert, Edgar Heim, and Mathias Schüz. 2012. "Swiss Corporate Sustainability Survey 2012: Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen." ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Birth, Gregory, Laura Illia, Francesco Lurati, and Alessandra Zamparini. 2008. "Communicating CSR: Practices among Switzerland's Top 300 Companies." *Corporate Communications: An International Journal* 13 (2). Emerald Group Publishing Limited: 182–96.
- Carroll, Archie B. 2008. "A History of Corporate Social Responsibility." In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.
- Carter, Craig R., Dale S. Rogers, and Thomas Y. Choi. 2015. "Toward the Theory of the Supply Chain." *Journal of Supply Chain Management* 51 (2): 89–97. doi:10.1111/jscm.12073.
- Commission Européenne. 2011. *Responsabilité Sociale Des Entreprises : Une Nouvelle Stratégie de L'UE Pour La Période 2011-2014*.
- Conseil fédéral suisse. 2015. « La Responsabilité Sociétale Des Entreprises. Position et Plan D'action Du Conseil Fédéral Concernant La Responsabilité Des Entreprises À L'égard de La Société et de L'environnement. »
- Crane, Andrew, Dirk Matten, and Laura J Spence. 2013. "Corporate Social Responsibility in a Global Context."
- Feng, Yunting, Qinghua Zhu, and Kee-Hung Lai. 2017. "Corporate Social Responsibility for Supply Chain Management: A Literature Review and Bibliometric Analysis." *Journal of Cleaner Production* 158. Elsevier : 296–307.
- Handfield, Robert B, and Ernst L Nichols. 1999. "Introduction to Supply Chain Management." Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče.
- Jenkins, Heledd. 2006. "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* 67 (3). Springer : 241–56.
- Knopf, Jutta, Walter Kahlenborn, Thomas Hajduk, Daniel Weiss, Romy Fiedler, Moira Feil, and Johanna Klein. 2011. *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the European Union*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Lim, Suk-Jun, and Joe Phillips. 2008. "Embedding CSR Values : The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure." *Journal of Business Ethics* 81 (1). Springer : 143–56.
- Looser, Stéphanie, and Walter Wehrmeyer. 2015. "An Emerging Template of CSR in Switzerland."
- Maloni, Michael J., and Michael E. Brown. 2006. « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. » *Journal of Business Ethics* 68 (1): 35–52. doi:10.1007/s10551-006-9038-0.
- Müller, Julian, Verena Dotzauer, and Kai-Ingo Voigt. 2017. "Industry 4.0 and Its Impact on Reshoring Decisions of German Manufacturing Enterprises." In *Supply Management Research*, 165–79. Springer.
- Norton, Tara, Julia Beier, Lauren Shields, Anita Househam, Elena Bombis, and Daniella Liew. 2014. "A Guide to Traceability: A Practical

- Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains." *Bsr*, 47.
- OMC. 2017. «Examen Statistique Du Commerce Mondial 2017.»
- Popovic, T., A. Kraslawski, A. Barbosa-Póvoa, and A. Carvalho. 2017. "Quantitative Indicators for Social Sustainability Assessment of Society and Product Responsibility Aspects in Supply Chains." *Journal of International Studies* 10 (4). doi:10.14254/2071-8330.2017/10-4/1.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2006. "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92. doi:10.1108/sd.2007.05623ead.006.
- Sachs, Sybille, Marc Maurer, Edwin Rühli, and Reto Hoffmann. 2006. "Corporate Social Responsibility from a 'stakeholder View' Perspective: CSR Implementation by a Swiss Mobile Telecommunication Provider." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 6 (4). Emerald Group Publishing Limited: 506–15.
- Stekelorum, Rébecca, Jean-Marie Courrent, and Issam Laguir. 2016. "La Responsabilité Sociale Des Entreprises (RSE) En PME : Étude Conceptuelle de L'influence Des Pressions Des Partenaires de La Chaîne Logistique." In *RIODD 2016*.
- Tang, Christopher S. 2006. «Perspectives in Supply Chain Risk Management.» *International Journal of Production Economics*. doi:10.1016/j.ijpe.2005.12.006.
- Tite, Thrycia, Guillaume Chanson, and Sophie Gaultier-Gaillard. 2014. «Gouverner La Supply Chain Pour Maîtriser Les Risques RSE.» In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Torres, Olivier. 2000. «Du Rôle et de L'importance de La Proximité Dans La Spécificité de Gestion Des PME.» *5ème Congrès International Sur La PME*.
- United Nations. 2012. «The Corporate Responsibility to Respect Human Rights.»
- Welford, Richard, and Stephen Frost. 2006. "Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.121.
- Wiengarten, Frank, George Onofrei, Paul Humphreys, and Brian Fynes. 2018. "A Supply Chain View on Certification Standards: Does Supply Chain Certification Improve Performance Outcomes?" In *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*, 193–214. Springer.
- Wu, Haw-Jan, and Steven C. Dunn. 1995. «Environmentally Responsible Logistics Systems.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25 (2): 20–38. doi:10.1108/09600039510083925.

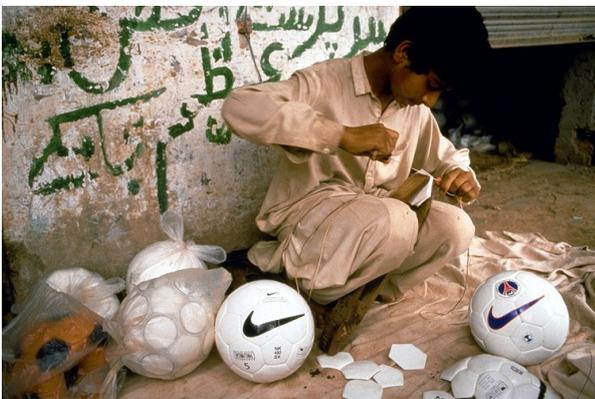
6. Annexes

6.1. L'impact De l'introduction Du Concept RSE Sur La *Supply Chain* d'une Firme Mondiale. L'exemple de NIKE.

D'après l'article «*Embedding CSR Values : The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure*» de Suk-Jun Lim et Joe Phillips (2008).

Introduction

À l'instar de l'image d'un enfant pakistanais cousant des ballons de football parue en 1996 dans *Life Magazine*, les entreprises actives dans la fabrication d'articles de sport sont souvent au centre de scandales retentissant. L'impact environnemental de leurs usines sous-traitantes et les conditions déplorables des ouvriers qu'elles emploient ont maintes fois fait l'objet de reportages dans de nombreux médias, à travers toute la planète. Face au dégât d'image considérable de tels articles dans l'opinion publique, les entreprises de ce secteur ont pris conscience de l'importance d'adopter des mesures. À partir de l'exemple de Nike, cette étude de cas montre l'émergence du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans cette branche et ses impacts sur la *Supply Chain* des entreprises.



Situation initiale

Pour commencer cette étude de cas, il convient de revenir rapidement sur l'évolution de l'organisation de ce secteur. Les entreprises spécialisées dans les chaussures de sport ont d'abord possédé leurs propres sites de production, installés dans leurs pays d'origine — Converse aux États-Unis, Adidas en Allemagne —, et leur marché est longtemps resté confiné aux frontières

nationales. À l'aube des années 1970, ce modèle connu toutefois d'importantes transformations; Nike, comme de nombreuses autres marques du secteur, commença à adopter un système de production néo-fordiste. Ainsi, l'entreprise abandonna la propriété des sites de production et signa des contrats avec des fabricants — principalement en Asie — dont les usines employaient — à moindre coût — des ouvriers peu qualifiés, regroupés autour de lignes d'assemblage. Nike s'établit d'abord au Japon, mais la hausse des coûts du travail (souvent liée à des réformes démocratiques dans des pays où la main-d'œuvre s'organise progressivement) contraignit la firme de l'Oregon à étendre ses activités en Corée du Sud et à Taiwan, puis en Indonésie, en Chine, en Thaïlande et, enfin, au Vietnam. Dans cette chaîne de valeur globale, où le marché reste au centre, le profit provient principalement des activités de base — soit l'innovation, le marketing stratégique, la distribution et le design — tandis que la pression sur la production — faibles coûts, réalisation des commandes et livraison rapide — est transférée directement sur les fournisseurs, réduits à l'état d'agents passifs, producteurs d'un bien de consommation que Nike commercialise et distribue mondialement. Cette pression sur les fournisseurs — en compétition sur leurs capacités à offrir les meilleurs prix, la meilleure qualité et les meilleurs délais de livraison — permit certes aux consommateurs d'acquiescer les produits Nike à moindres frais, mais cette politique orientée marché entraîna surtout une absence de considération pour les questions environnementales et les conditions de travail des ouvriers.

Élément déclencheur

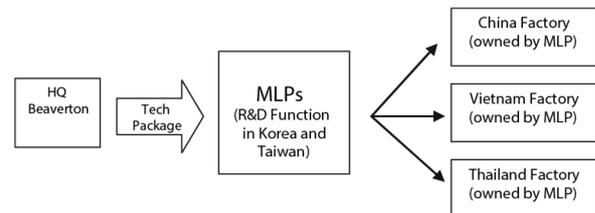
Au cours des années 1990, les fournisseurs asiatiques de Nike se retrouvèrent fréquemment au centre d'une opinion publique internationale de plus en plus sensibilisée aux conditions de travail des ouvriers des pays de producteurs. De nombreux scandales éclatèrent, liés notamment à des violations des lois sur les salaires, au recours au travail des enfants, à des horaires surchargés, à des violences corporelles ou à de dangereuses conditions de travail. Un article de 1992 révéla ainsi qu'une employée indonésienne d'un sous-traitant sud-coréen de Nike gagnait 14 centimes de dollar par heure — soit moins de ce que le

gouvernement indonésien estimait alors nécessaire pour pallier les besoins physiques minimum — et qu'elle travaillait 10 heures et demie par jour, 6 jours par semaine. D'autres rapports montrèrent qu'il était courant que les employés soient au contact de substances toxiques ou victimes de sévices corporels. À l'instar des nombreuses entreprises actives à l'échelle internationale, Nike, pour répondre au déficit d'image inhérent aux révélations de telles enquêtes, reportait la responsabilité sur ses sous-traitants et expliquait que l'émergence de ce réseau d'usines était une chance pour les pays les moins développés et une possibilité pour les travailleurs d'améliorer leurs conditions socio-économiques. Si un *Code of Conduct and Memorandum of Understanding* fut bien élaboré en 1992, celui-ci fut peu suivi par les sous-traitants, car le prix restait la principale préoccupation d'une entreprise américaine n'hésitant pas à changer de fournisseurs à la moindre contrariété et se refusant à toute surveillance d'une tierce partie. La pression internationale ne s'atténuait pas (médias, ONG, gouvernements, etc.) tant les conditions des ouvriers demeuraient déplorables; de nombreuses manifestations eurent lieu (dans 50 villes américaines et dans 11 autres pays en octobre 1997), des grèves survinrent au Vietnam et en Indonésie, les rapports et les études sur le sujet se multiplièrent, les magasins de San Francisco et de Portland devinrent les lieux de rencontre des protestataires, etc.

Action entreprise

En 1998, face à cette contestation grandissante, Philip Knight, fondateur et PDG de la société (fonction qu'il a quittée en 2004), décida de réformer les pratiques de Nike en augmentant l'âge minimum des travailleurs à 18 ans, en se conformant au standard fixé par l'«*U.S. Occupational Safety and Health Administration*» au sujet de la qualité de l'air intérieur, en développant des programmes d'éducation pour les travailleurs, en favorisant les prêts aux familles du Vietnam, de l'Indonésie, du Pakistan et de Thaïlande, et, enfin, en permettant aux organisations actives dans les droits de l'homme et le droit du travail de contrôler leurs usines sous-traitantes. Un nouveau *Code of Conduct* fut également adopté. En outre, la *Supply Chain* fut également adaptée. Ainsi, pour éviter une concurrence trop farouche entre fournisseurs, où le prix demeurait le critère le plus important au détriment des conditions

des ouvriers, Nike institua des relations de plus long terme avec ses sous-traitants et les encouragea à prendre en compte les valeurs inhérentes à la RSE. La firme restructura ainsi sa *Supply Chain* en retenant 5 fournisseurs principaux (*Manufacturing Leadership Partnerships - MLP*). Ces derniers bénéficiaient dès lors de beaucoup plus de liberté pour organiser la production.



À la place de la relation de compétition qui avait cours jusqu'alors entre la firme de l'Oregon et ses fournisseurs, émergèrent des partenariats de collaboration (certes inégaux) caractérisés par un grand niveau d'interdépendance, où la bonne volonté de partenaires et la confiance jouèrent un rôle croissant. Cette organisation facilita les transferts d'information et le partage des meilleures pratiques à travers toute la chaîne de valeur globale; chose impossible lorsque les fournisseurs étaient retenus au seul critère du prix. En outre, pour s'assurer du respect des préceptes de la RSE, Nike envoya progressivement des équipes chez les 5 fournisseurs principaux pour vérifier les conditions de travail des ouvriers et contrôler la prise en compte des aspects environnementaux et rectifier les problèmes. Les 5 fournisseurs firent ensuite de même pour vérifier leurs fournisseurs — ces derniers devant en outre être approuvés par Nike en s'engageant à suivre le *Code of Conduct*. En résumé, Nike mit en place une relation de production de long terme avec 5 fournisseurs principaux, qui, à leur tour, établirent des relations avec des sous-traitants approuvés par Nike.

Epilogue

Progressivement, les standards inhérents à la RSE sont donc devenus centraux dans la relation de Nike avec ses fournisseurs, du moins autant que les questions relatives aux prix, à la qualité ou aux délais de livraison. L'impact sur la satisfaction des ouvriers s'est révélé immédiat; les scandales liés au travail des enfants, au travail forcé, aux heures supplémentaires illégales, aux conditions salariales, etc., ont progressivement disparu (même si certains cas restent signalés parfois, et que les

audits — mené par Ernst & Young ou à l'interne — s'avèrent trop rares pour assurer un contrôle efficient). Si l'introduction du concept de RSE dans la chaîne de valeur s'est révélée inefficace lorsque le système de production était exclusivement orienté sur le marché, la création de relations durables a eu de meilleurs résultats. En libérant les fournisseurs principaux de l'unique pression du prix et de la peur de perdre leurs contrats, Nike leur a permis d'intégrer les questions environnementales et sociales dans leur propre chaîne de valeur, non par la coercition, mais par la collaboration et l'échange des meilleures pratiques. L'image de la firme américaine s'est depuis grandement améliorée; alors que les questions inhérentes à la RSE sont devenues de plus en plus importantes pour les consommateurs de chaussures de sport, Nike a fait l'objet de moins en moins de contestations, boycotts ou de reportages critiques. Les résultats de l'entreprise, en croissance depuis les années 1990, montrent que la stratégie adoptée a sans doute été la bonne.

6.2. L'impact de l'introduction du concept RSE sur la Supply Chain d'une firme mondiale. L'exemple d'IKEA.

D'après les articles : « *Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains* » de Mette Andersen et Tage Skjoett-Larsen (2009) et « *Ikea En Inde, Un Emploi Démontable* » de Olivier Bailly, Jean-Marc et Denis Lambert (2006).

Introduction

En 2013, environ 208 millions de catalogues Ikea ont été imprimés à travers le monde, soit le double du nombre de bibles publiées la même année. L'entreprise suédoise, spécialisée dans la vente de meubles en kit, avec plus de 389 magasins et près de 183000 employés⁷, fait indéniablement partie des multinationales les plus importantes de la planète. Contrairement à beaucoup d'entre elles, Ikea n'a fait l'objet que de très peu de controverses au sujet de son impact écologique ou des conditions de travail chez ses sous-traitants. Si la firme fondée par Ingvar Kamprad a « esquivé les attaques des associations de consommateurs, d'altermondialistes et d'environnementalistes » (Bailly, Caudron, and Lambert 2006, 20), elle le doit à l'image « responsable » qu'elle est parvenue à construire au fil des années. En effet, malgré une Supply Chain globale, Ikea passe souvent pour un bon élève en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette étude de cas montre que cette image — qui doit être quelque peu relativisée —, l'entreprise la doit à une politique RSE (pro)active qui place la Supply Chain au cœur de la problématique.



⁷ <https://highlights.ikea.com/2016/ikea-facts-and-figures>.

⁸ http://www.ikea.com/be/fr/about_ikea/newsitem/newsitem-bois.

Situation initiale

Malgré l'importance de l'entreprise, Ikea ne possède que peu d'usines; la majeure partie de la gamme de produits dépend de fournisseurs. Ces derniers, au nombre 1500, sont répartis dans 55 pays, dont deux tiers en Europe et un tiers en Asie (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Les cinq pays où se trouvent le plus de fournisseurs sont les suivants : Chine (19%), Pologne (12%), Suède (8%), Italie (7%) et Allemagne (6%). Les achats représentent donc un secteur très important pour Ikea, avec plus de 1000 employés dédiés à cette tâche, répartis entre 16 zones commerciales à travers la planète, avec 43 bureaux commerciaux, dans 33 pays. Le bois tient évidemment une place prépondérante dans les échanges, 60% des produits sont fabriqués à base de bois. Celui-ci provient de Pologne, de Russie, de Chine, de Roumanie et de Suède. Le site internet de la marque annonce d'importants efforts en matière de gestion durable des ressources sylvestres : « *aujourd'hui, 61% du bois que nous utilisons dans nos produits est issu de sources gérées durablement, c'est-à-dire certifié Forest Stewardship Council (FSC) ou recyclé. À horizon 2020, notre objectif est d'atteindre 100%* »⁸. Ikea semble donc très active en matière de RSE; l'entreprise scandinave a en effet une longue tradition de respect des normes sociales et écologiques, par l'entremise notamment d'un code de conduite qui pourrait être digne d'en inspirer d'autres (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Pourtant, si Ikea communique beaucoup à ce sujet (comme l'image de la page suivante en témoigne), lorsqu'une entreprise est active sur toute la planète, avec beaucoup de fournisseurs, répartis dans de multiples régions du globe, et en prenant en compte les nombreuses étapes de la Supply Chain concernées par le concept de RSE (environnement, droit des travailleurs, parité, etc.), difficile toutefois d'échapper à certains scandales.

Élément déclencheur

Si, à l'inverse de certaines entreprises (Nike par exemple), Ikea a souvent échappé à l'attention médiatique, elle a toutefois également connu son lot de dénonciations et d'articles incendiaires. Ainsi, en 1994

et 1997, des reportages télévisuels allemands et suédois ont accusé l'entreprise d'employer des enfants au Pakistan, au Vietnam et aux Philippines (Bailly, Caudron, and Lambert 2006). En 2003, une ONG spécialisée en audit de multinationales a révélé de graves manquements chez les fournisseurs d'Ikea en Inde, en Bulgarie et au Vietnam : « *les transgressions les plus fréquentes concernaient la liberté d'association, le droit de négocier collectivement, les salaires et les heures supplémentaires. Dans la pire des situations : pas de syndicat, travail sept jours sur sept, salaire minimum non versé* » (Bailly, Caudron, and Lambert 2006, 20). En 2012, une alliance d'ONG (la Global Forest Coalition) a accusé l'une de ses filiales de couper des arbres centenaires dans des forêts situées à la frontière russo-finlandaise⁹. Ces accusations ont été réitérées par un reportage de la télévision suédoise qui a estimé que cette filiale coupait près de 560 hectares de ces forêts par an, avec des répercussions certaines sur leur biodiversité : « *les forêts primaires russes remplissent des fonctions vitales en absorbant d'énormes quantités de dioxydes de carbone et en abritant des centaines de milliers d'animaux et d'espèces végétales uniques* »¹⁰. Face à ces attaques, Ikea a décidé de quitter la Russie pour la Roumanie; la compagnie y a acheté 34000 hectares de forêt et a affirmé sa volonté d'en faire un exemple de gestion responsable¹¹. Cet objectif n'a cependant pas été parfaitement réalisé; au début 2017, un numéro spécial de l'émission «Cash investigation» de France 2 a révélé d'importants manquements dans l'une des filiales roumaines de l'entreprise¹² (enquête à laquelle Ikea a par ailleurs répondu¹³). Ces quelques exemples montrent que malgré une réputation en matière de RSE qui, en comparaison de nombreuses autres multinationales, apparaît relativement bonne, l'entreprise n'échappe toutefois pas à l'attention croissante de nombreux Stakeholders, internes et externes. En effet, à l'heure de progrès technologiques importants en matière de communication — ce qui rend les pratiques des entreprises à l'étranger très difficile à dissimuler —, les pressions sur les

multinationales peuvent venir des clients, des employés, des syndicats, des actionnaires, des partenaires d'affaires, des gouvernements et, comme les exemples qui précèdent le montrent, des ONG et des médias (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Ces dernières années, le processus de production d'Ikea a ainsi fait l'objet d'une attention croissante. La firme suédoise, consciente de l'impact très négatif de scandales sur la marque Ikea a donc entrepris des mesures en matière de RSE, et ce dès la fin des années



1990.

Action entreprise

De nombreuses études montrent que les entreprises multinationales ont le plus souvent recours à un code de conduite pour systématiser les pratiques RSE dans la *Supply Chain* (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Depuis le début des années 1990, le nombre de tels codes s'est ainsi considérablement accru. Cette option a également été retenue par Ikea qui, après deux ans d'une gestation ayant mobilisé beaucoup de ressources internes (jusqu'à Ingvar Kamprad lui-même), a présenté en 2000 un code intitulé «The IKEAWay on Purchasing Home Furnishing Products», soit le IWAY¹⁴. Ce code énonce les exigences minimales d'IKEA vis-à-vis de ses fournisseurs en matière d'environnement et de conditions de travail. Les fournisseurs doivent ainsi se conformer aux lois et règles du pays dans lequel ils se situent et à certaines conventions internationales ayant trait au travail des enfants et à l'environnement. Révisé tous les deux ans, ce code condamne par exemple les

⁹ http://www.slate.fr/story/105169/ikea-apple-achètent-forets-entieres?google_editors_picks=true.

¹⁰ <https://www.letemps.ch/sciences/2012/06/05/ikea-amour-bois-un-vrai-cout>.

¹¹ <http://www.business-review.eu/featured/ikea-buys-33600-hectares-of-forest-in-romania-84236>.

¹² http://www.francetvinfo.fr/france/video-razzia-sur-le-bois-cash-investigation-en-bref_2012286.html.

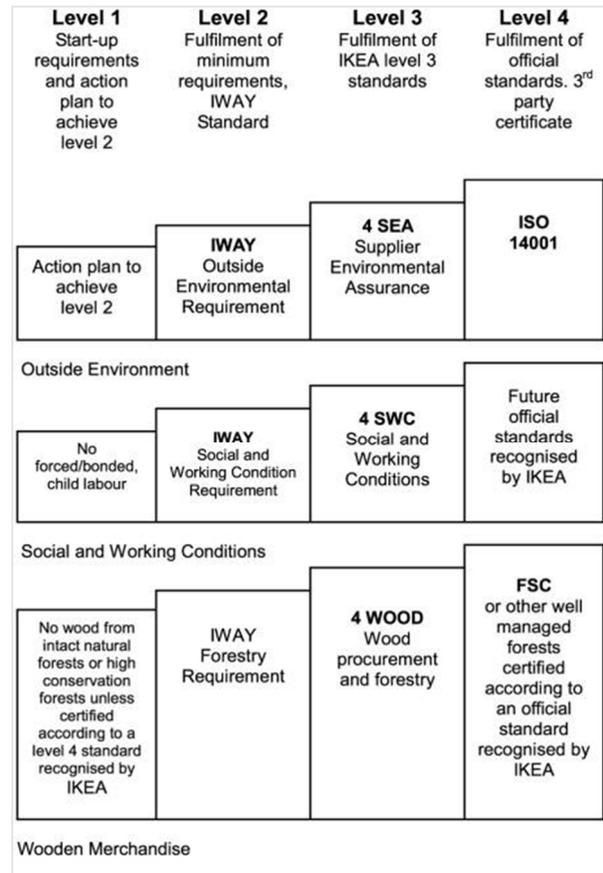
¹³ http://www.ikea.com/ms/fr_FR/media/Newsroom/Communiques-presse/IKEA_BOIS_GESTIONDURABLE.pdf.

¹⁴ <http://supplierportal.ikea.com/layouts>.

discriminations (origine, sexe, statut, etc.) ou exige que les salariés ne soient pas payés au-dessous du minimum légal en vigueur dans le pays. Ikea adopte une approche à 4 étapes, où le IWAY joue un rôle central.

Comme le schéma ci-contre en témoigne, Ikea pose certaines conditions de base pour sélectionner les fournisseurs avec qui l'entreprise est susceptible de s'engager dans une relation d'affaires (*level 1*). L'interdiction de recourir au travail forcé et d'utiliser du bois provenant de forêts à haute valeur écologique fait par exemple partie des exigences minimales demandées par l'entreprise. Pour atteindre le deuxième niveau (*level 2*), les fournisseurs doivent répondre aux requêtes de l'IWAY que cela soit relatif aux questions environnementales et sociales ou forestières pour ceux qui sont actifs dans cette filière. Le niveau supérieur (*level 3*) consiste en l'obtention de certifications directement délivrées par Ikea. Ces dernières requièrent une constance vis-à-vis des normes IWAY et la mise en place d'objectifs pour améliorer encore la situation par rapport aux trois critères (environnement, social, bois). Pour atteindre le niveau 4 (*level 4*), IKEA exige que les fournisseurs soient certifiés selon une norme externe officiellement reconnue par IKEA (par exemple ISO 14001 pour l'environnement ou FSC pour le bois). Pour l'heure, IKEA s'est concentré sur le niveau 2, soit exiger de ses fournisseurs qu'ils respectent les exigences de l'IWAY; la prochaine étape sera d'amener un maximum de fournisseurs au niveau 3 et d'encourager ces derniers à communiquer les préceptes du code de conduite à leurs fournisseurs (Andersen and Skjoett-Larsen 2009).

La première méthode utilisée par Ikea pour mettre en place une démarche RSE consiste donc en diffusion du code de conduite IWAY à toutes les étapes de sa *Supply Chain*. La seconde s'incarne dans l'évolution de la stratégie adoptée par la firme, passée de « *trading to purchasing* ». Cela signifie que l'entreprise a évolué de relations de courte durée avec beaucoup de petits fournisseurs, où l'accent portait d'abord sur l'achat de produits, à des relations de long terme avec moins de fournisseurs, où l'accent porte désormais sur l'achat de compétences. En outre, alors qu'avant Ikea *exigeait* un certain niveau de qualité, de service, de prix et de responsabilité sociale et environnementale de la part de ses fournisseurs, elle préfère dorénavant *développer* ces aspects en collaboration avec des fournisseurs



retenus selon des critères stricts (Andersen and Skjoett-Larsen 2009). Ensuite, lorsque les fournisseurs ont été choisis, des audits sont organisés, avec des auditeurs issus d'IKEA. Un audit prend en général un ou deux jours et est réalisé à l'aide d'une checklist couvrant approximativement les préceptes du code IWAY. Durant l'audit, des employés et managers sont sélectionnés au hasard et interviewés. Comme l'entreprise suédoise privilégie désormais les relations de longues durées avec ses fournisseurs, lorsqu'un de ces derniers, à la suite d'un audit, présente certains manques, Ikea lui laisse un mois pour préparer un plan d'amélioration, puis 24 mois pour corriger la situation. Parmi ses fournisseurs, l'entreprise semble bénéficier de son image intransigeante; ainsi certains estiment que le respect des normes IWAY forme une référence appréciée des clients actuels ou potentiels. La taille d'Ikea favorise en outre le succès du respect de l'IWAY car la firme est souvent le client le plus important de ses fournisseurs et ces derniers sont prêts à beaucoup d'efforts pour répondre à ses exigences. Ne pas se conformer à l'IWAY pourrait signifier l'arrêt d'une relation d'affaires avec IKEA, ce que peu de fournisseurs peuvent se permettre. Enfin, dernière des actions

entreprises mentionnées ici, pour s'assurer que les mêmes standards soient suivis sur toute la *Supply Chain*, Ikea a formé un organe intitulé «Compliance and Monitoring Group». Ce groupe est notamment chargé d'auditionner les auditeurs d'Ikea.

Epilogue

La stratégie d'Ikea consistant à engager des relations de long terme avec ses fournisseurs s'est révélée payante. Cette vision sur la durée permet aux fournisseurs d'appréhender au mieux les exigences du code de conduite pour ensuite les appliquer. En outre, l'application de ce code de conduite nécessite un dialogue continu entre les parties prenantes; d'évidence, cela paraît impossible sans une relation de long terme. Le cas d'Ikea montre que l'implantation d'une démarche RSE dans la *Supply Chain* exige que le concept soit intégré au sein de toute l'organisation. Cette observation est confirmée par un nombre important d'études : «*It should not be just another corporate functional or staff activity at headquarters. It has to be disseminated to all functional areas, subsidiaries abroad and offshore suppliers*» (Andersen and Skjoett-Larsen 2009, 82). L'implantation d'une telle démarche peut être favorisée par quatre mécanismes : favoriser la connaissance du processus à tous les niveaux de la *Supply Chain*; considérer les préceptes du code de conduite en tant que critères d'évaluation (au même niveau que d'autres indicateurs - prix, volume, etc.); s'appuyer sur les atouts de l'entreprise (la taille chez Ikea par exemple); se baser si possible sur la tradition de l'organisation en matière de pratiques RSE (Andersen and Skjoett-Larsen 2009).

Cette étude de cas montre qu'Ikea semble faire partie des bons élèves en matière de RSE. Pourtant, la mise en place de telles démarches ne garantit pas l'abandon de l'attention des ONG ou des médias. Ainsi, si Ikea communique sur le succès de l'implantation du code de conduite, d'autres voix expliquent que le respect de ce code paraît lacunaire. En effet, les audits sont réalisés dans une énorme majorité par les 46 bureaux d'achats de l'entreprise (formés au préalable par le Compliance and Monitoring Group), et très rarement par des auditeurs externes (KPMG, PricewaterhouseCoopers et Intertek Testing Services). De plus, les auditeurs n'ont pas l'autorisation de publier le résultat de leurs études; ils doivent le communiquer directement et

exclusivement auprès de la direction. Comme l'indique un article du monde diplomatique de 2006, les contrôles semblent se dérouler dans des conditions peu propices à l'impartialité : «*chaque contrôle, qui se déroule tous les deux ans (tous les six mois ou chaque année pour l'Asie), prend entre un et deux jours. Les quatre-vingt-dix critères de l'IWAY sont alors passés au crible. À raison de huit heures par jour, cela représente un point toutes les dix minutes et quarante secondes. Comment vérifie-t-on qu'il n'y a pas de pression contre la formation d'un syndicat en dix minutes? Et pour les heures supplémentaires? Et le paiement à temps des salaires? Et le respect des pauses? Et le travail forcé? Le travail des enfants? Simple. On demande au patron. On consulte les registres de l'entreprise. Ou pis, on demande à l'ouvrier dans son usine*» (Bailly, Caudron, and Lambert 2006, 21). Comme le montre cet extrait, sans un contrôle transparent, appliqué, réfléchi, les résultats annoncés peuvent différer des pratiques réelles et de graves manquements subsister. Ainsi, le même article présentait le cas de Manjula, salariée d'une usine sous-traitante d'Ikea en Inde rencontrée quelques années après l'intronisation du code IWAY : «*Manjula, jeune mariée, nous dit [...] gagner 2360 roupies (41,40 euros). Mais lorsqu'elle nous montre ses fiches de paie d'octobre 2005, à titre d'exemple, cette somme représente un montant brut [...], dont il faut diminuer deux assurances sociales et une assurance-vie. Quelques calculs plus tard, les 2360 roupies initiales ont fondu. Ainsi, Manjula a travaillé vingt-quatre jours en octobre et a touché 1818 roupies (31,80 euros). Tout en étant employée six jours par semaine, elle frôle le seuil d'extrême pauvreté. Et le tout dans le respect du code de conduite "ikéen"*». Si, depuis, de nombreux progrès ont été faits (même si les articles plus récents mentionnés ici montrent que des problèmes subsistent), l'exemple d'Ikea prouve que l'implantation d'une démarche RSE est un processus à long terme qui requiert l'implication de toute l'organisation, et ce, à toutes les étapes de la *Supply Chain*.