

La RSE sous l'angle du Supply Chain Management

Depuis les années 1980, la plupart des acteurs économiques sont désormais actifs à l'échelle transnationale. Ce mouvement s'est accompagné d'une importante complexification des Supply Chains. Dès lors, comment réagissent-elles à la pression croissante qui s'exerce sur elles en matière de responsabilité sociétale? Une étude exploratoire réalisée à la Haute école de gestion Arc offre quelques pistes de réponse.

Karine Doan, Mathias Rota

Bien qu'il n'existe pas de consensus à ce sujet, la littérature définit le concept de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) comme la responsabilisation des entreprises vis-à-vis de leur impact sur la société et l'environnement. Les problématiques concernées se révèlent donc nombreuses et variées: conditions de travail, droits de l'homme, environnement, corruption, concurrence équitable, intérêts des consommateurs, fiscalité, etc. Pour observer les pratiques des entreprises en matière de RSE, de plus en plus d'études retiennent le Supply Chain Management comme point de départ, soit la gestion de l'ensemble des activités associées aux flux et à la transformation de biens, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'utilisateur final (sans omettre les flux d'informations).

Comme en témoigne l'accroissement sans précédent du commerce mondial – 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 32 000 milliards de dollars en 2016 – ces études constatent que les sources d'approvisionnement et les réseaux de distribution des entreprises s'inscrivent à des échelles géographiques toujours plus vastes en impliquant un nombre croissant d'intermédiaires.

Des Supply Chains fragiles

En délaissant leur caractère local et national pour devenir mondiales et modulaires, les Supply Chains se sont toutefois passablement fragilisées. En effet, dans ce nouveau paradigme, les entreprises n'ont le plus souvent qu'une visibilité réduite de leurs flux, elles peinent à assurer la traçabilité de leurs produits et perdent parfois le contrôle de l'amont du processus de production.

Dans ces conditions, il devient difficile de se prémunir contre les nombreux risques qui pèsent à chacune des étapes qui séparent les matières premières du client final. Les entreprises peuvent ainsi se trouver impliquées dans des scandales auxquels l'opinion publique a progressivement été sensibilisée.

En effet, de l'explosion de Bhopal en 1984 à l'effondrement du Rana Plaza en 2013, la répétition de drames humanitaires et l'émergence des moyens de communication ont généré une attention croissante sur les pratiques des entreprises de la part d'un nombre d'acteurs toujours plus important, le plus souvent à l'externe – ONG, gouvernements, clients, syndicats, partenaires commerciaux, médias, actionnaires, etc. – mais parfois à l'interne. Les parties prenantes se montrent donc de plus en plus soucieuses des conditions sociales et environnementales dans lesquelles opèrent les entreprises; la responsabilité sociétale des entreprises devient l'affaire de tous.

Limiter les risques

Une étude exploratoire réalisée à la Haute école de gestion Arc – étude qui repose sur des entretiens semi-directifs conduits avec des entreprises suisses ou étrangères, mais ayant toute ou partie de leur production en Suisse – montre que les entreprises mettent en place certaines mesures concrètes pour limiter les risques.

Pour commencer, beaucoup cartographient leurs flux afin d'identifier les principales zones d'ombre de leur processus de production et simplifier leur Supply Chain. Ensuite, à l'instar du IWAY initié par IKEA dans les années 2000, un nombre croissant d'entre elles élaborent des codes de conduites qu'elles imposent à leurs fournisseurs.

Ces codes sont constitués de standards sociaux et environnementaux auxquels doivent se conformer les partenaires commerciaux. Autre mesure visant à limiter les risques: les entreprises multiplient les certifications. Si, la plupart du temps, elles sont issues d'une démarche volontaire (comme pour les normes ISO), elles peuvent également découler de prescriptions légales (la Conflict Minerals Law par exemple).

Enfin, parmi les principales mesures identifiées dans le cadre de l'étude à l'origine de cet article, pour réfréner les risques présents en amont de leur Supply Chain, les entreprises recourent à des audits, soit directement (avec des questionnaires ou des dépla-

cements sur le terrain), soit en sous-traitant cette tâche.

Une mise en œuvre complexe

Si la mise en œuvre de ces mesures peut s'accompagner de bénéfices non négligeables – amélioration d'image, fidélité accrue des employés, renforcement de l'attractivité de l'entreprise, possibilités d'économies, etc. – elle s'avère souvent plus ardue qu'escomptée.

Les représentations schématiques des Supply Chains, avec des flèches partant d'un point A vers un point B, ne parviennent pas à restituer la complexité de la réalité et à rendre compte de la multitude des acteurs impliqués (fournisseurs, sous-traitants, prestataires logistiques, etc.). Les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude exploratoire confessent que, en ce qui concerne les audits, elles s'arrêtent le plus souvent à leurs fournisseurs de premier rang et ne remontent pas plus en amont (à l'exception toutefois des entreprises œuvrant dans des filières très exposées comme l'or). Cette observation rejoint les résultats d'autres études qui remarquent que les entreprises n'ont en général une bonne visibilité que sur le maillon qui les précède et sur celui qui les suit; elles ne disposent donc d'ordinaire que d'un aperçu très lacunaire de la globalité de leur Supply Chain.

Notons pour conclure que la difficulté de mise en œuvre d'une démarche de RSE se trouve encore accrue dans le cas des PME. Ces dernières – malgré le fait qu'elles constituent, selon l'OFS, 99% des entreprises en Suisse et représentent deux tiers des emplois – n'ont été que très peu étudiées. Pourtant, si leur visibilité médiatique est moins importante que celles des plus grandes

entreprises actives en B to C, elles subissent également des pressions croissantes par rapport à leurs pratiques. Cependant, 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 sans doute auprès des PME que des efforts devraient être entrepris pour promouvoir la RSE. •



Karine Doan

Karine Doan est professeure et chercheuse en Supply Chain Management à la HEG Arc. Elle mène des projets de recherche appliquée sur le SCM durable et responsable ainsi que sur l'impact de l'industrie 4.0 sur la gestion logistique.



Mathias Rota

Mathias Rota est adjoint scientifique à la HEG Arc. Diplômé en sciences humaines, il participe à de nombreux projets de recherche appliquée et mandats, avec une spécialisation sur les liens entre culture et territoire.



Image: Pexels