

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements distingués et toute ma gratitude aux personnes qui ont contribué et aidé à la réalisation de ce travail de fin d'étude.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement Monsieur Desmet, promoteur du dit mémoire, pour avoir accepté de superviser ce travail, pour m'avoir prodigué ses conseils et avoir accompagné mes réflexions et expériences. Son éclairage avisé à propos de la matière complexe qu'est la RSE m'a été précieuse.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance à Madame Bruneau, assistante en marketing, pour son soutien indéfectible depuis deux ans. Merci de m'avoir transmis le goût des statistiques.

J'exprime toute ma gratitude à Jean-Noël Tilman pour m'avoir donné son accord afin de pouvoir effectuer mon stage au sein de son entreprise, Tilman SA.

Je tiens à remercier ma maitre de stage, Sally Willems, pour son soutien et sa collaboration tout au long du stage. Un tout grand merci également à Leila Zghikh pour son appui quotidien au sein de l'entreprise ainsi qu'à tout le personnel de Tilman SA pour son accueil chaleureux et sa disponibilité.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des interlocuteurs rencontrés tout au long de l'élaboration de ce travail - Valérie Swaen, Marie-Hélène Dembour, Xavier Marichal, Sabine Denis et Damien Dallemagne. Chacun a pris le temps de répondre à mes questions et de lever mes interrogations permettant ainsi à mon mémoire d'arriver à terme.

Enfin, je remercie ma famille pour sa patience infinie et son soutien sans faille tout au long de ces cinq années d'étude.

*Le village planétaire est une réalité
au sens où tous les humains sont
devenus interdépendants.*

Albert Jacquard.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Partie I. Revue de Littérature	3
Chapitre 1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les Petites & Moyennes Entreprises	4
1.1 Définitions	4
1.1.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	5
1.1.2 Le Développement Durable	6
1.1.3 Les Petites & Moyennes Entreprises (PME)	6
1.2 Particularités de la RSE dans les PME par rapport aux MNE	7
1.2.1 Obstacles, challenges & difficultés	8
1.2.2 Bénéfices	10
1.3 La RSE dans les PME belges	11
1.4 Perspectives théoriques pertinentes	13
Chapitre 2. La gestion de la chaine d'approvisionnement	17
2.1 Définitions	18
2.1.1 Chaine d'approvisionnement/logistique ou Supply Chain	18
2.1.2 Supply Chain Management (SCM) ou Gestion de la Chaine Logistique (GCL)	18
2.1.3 Partie Prenante ou Stakeholder	20
2.2 Gestion durable de la chaine d'approvisionnement	20
2.2.1 Logiques d'implémentation	20
2.2.2 Approches responsables	22
2.2.3 Vecteurs d'une implémentation réussie	22
2.2.4 Risques et opportunités	23
2.2.5 Bénéfices	25
2.2.6 Défis	26
2.3 Dialogue avec les parties prenantes	27

2.4 Gestion durable de la chaîne d'approvisionnement du point de vue des PME en tant qu'acheteurs	28
2.5 Situation en Belgique	29
Chapitre 3. Gestion des risques et RSE	30
3.1 Outils pour une RSE proactive	30
3.1.1 Code de conduite et rapport annuel	30
3.1.2 Evaluation des fournisseurs	31
3.1.3 « Knowledge enhancing mechanisms »	34
Limites de la revue de littérature	35
Partie II. Partie Pratique	37
Chapitre 1. Tilman SA	38
1.1 Présentation de l'entreprise	38
1.2 Démarche RSE de Tilman SA	39
Chapitre 2. Méthodologie du projet	44
Chapitre 3. Elaboration du questionnaire	46
3.1 Introduction du questionnaire	47
3.2 Choix des questions	47
Chapitre 4. Echantillonnage et hypothèses	50
4.1 Echantillonnage	50
4.2 Questions de recherche & hypothèses	51
Chapitre 5. Résultats	54
5.1 Calcul du score RSE	54
5.2 Analyse statistique via SPSS	56
5.2.1 Analyses descriptives	56
5.2.2 Analyse des dimensions	58
5.2.3 Analyse des hypothèses	60
5.2.4 Tableau récapitulatif des tests d'hypothèses	66

Chapitre 6. Implications concrètes	67
Chapitre 7. Discussion – <i>Where do we go from here?</i>	70
7.1 Implications managériales	70
7.2 Initiatives et outils utiles	73
7.3 Tableau en guise de résumé	76
7.4 Limitations de l'étude	78
7.5 Perspectives pour l'avenir	79
7.6 Conclusion	81
7.6.1 Pourquoi et pour quoi?	81
7.6.2 Pour qui ? Sous quelle forme?	82
Conclusion générale	84
Bibliographie	86
Annexes	94
1. Annexes chapitre 1 : Tilman SA	94
1.1 Organigramme de la société Tilman	94
1.2 Enjeux RSE mis en évidence par la société de consultance Innergic	95
2. Annexes chapitre 2 : Méthodologie	97
2.1 Questionnaire	97
2.2 Interviews	109
3. Annexes chapitre 5 : Résultats	127
3.1 Statistiques du questionnaire en ligne Eval&Go	127
3.2 Graphe Excel reprenant le score des différents fournisseurs suite à la pondération	128
3.3 Analyses descriptives	129
3.4 Analyse des dimensions	130
3.5 Analyse des hypothèses	132
4. Annexe chapitre 6 : Implications concrètes	140
4.1 Graphe Excel Montant-Score	140
4.2 Charte Achat Durable	141

Introduction

Depuis une dizaine d'années, un thème alimente la littérature du monde des affaires : la Responsabilité Sociétale des Entreprises, dénomination dont est tiré son acronyme, RSE. C'est dans un contexte soumis à la pression environnementale croissante et au besoin de se réinventer pour mener à bien la perpétuité de son business qu'est né ce terme qui, au jour d'aujourd'hui, foisonne d'études qualitatives et quantitatives quant à ses bénéfices tangibles et intangibles, économiques et sociaux.

Les «European Development Days 2016» - EDD - qui se sont tenus à Bruxelles en juin dernier sont là pour témoigner de l'importance de ce sujet en Europe. En effet, ils prônent une Europe plus proche construite sur des partenariats et de la coopération entre les pays membres mais également entre l'Europe et les pays extérieurs. Depuis quelques années, se profile un retour, certes lent mais réel, au nationalisme et au populisme ; le Brexit récent au Royaume-Uni en est une preuve. Or un pays ne peut régler ses problèmes seul sans tenir compte de ses voisins ; là aussi le Royaume-Uni en est une illustration quand on considère le chaos dans lequel le pays se trouve suite au référendum favorable à la sortie de l'Europe. Le monde est fait d'interdépendances et a besoin d'un état d'esprit positif basé sur l'inclusion et la coopération afin de régler, ensemble, les problèmes environnementaux et sociaux de ce monde(EDD, 2016).

Cependant, dans tous ces ouvrages écrits consacrés à la RSE, les Petites et Moyennes Entreprises (PME), représentant pourtant 99% des businesses européens, ont été mises aux oubliettes. Depuis peu, des auteurs tentent de pallier cette absence en consacrant davantage d'études à la RSE dans les PME, réalisant l'importance de cette catégorie d'entreprises qui représentent le futur de la RSE et qui, ensemble, peuvent rendre l'économie plus durable.

Parmi les thèmes prisés par la RSE au cours de ces dernières années, la durabilité de la chaîne d'approvisionnement occupe une place de choix. En effet, depuis environ deux ans, la RSE a quitté sa seule dimension interne pour se tourner vers l'extérieur et remonter la supply chain en veillant au comportement responsable de ses fournisseurs. On retrouve ici les valeurs de coopération, de partenariat et de dialogue préconisées lors des EDD 2016 et, dans ce cas, à l'échelle d'une entreprise qui se soucie du bien-être de son écosystème et de ses parties prenantes et cela en veillant notamment au bon

comportement de ses fournisseurs. Pour ce faire, une méthode domine : le questionnaire auto-évaluatif envoyé par la société donneuse d'ordre à ses fournisseurs. Différents objectifs, moteurs et souhaits menant à divers solutions et plans d'actions seront évoqués dans ce mémoire.

Certes, cette méthode d'évaluation se veut davantage dédiée aux grandes entreprises qui bénéficient de solides ressources financières et humaines et ont des raisons explicites de s'engager dans la dimension externe de la RSE, celles des pressions sociale et légale. Et, donc, la question de l'implémentation d'une telle pratique au sein d'une PME se pose et se veut pionnière car, de fait, très peu de littérature existe à propos de l'évaluation fournisseurs et plus précisément au sein d'une PME.

Ce mémoire-projet réalisé au sein de la société pharmaceutique Tilman SA, spécialiste de la phytothérapie, a donc pour objectif de fournir des pistes de réponses à la question de recherche suivante : est-ce un mythe ou une réalité pour une Petite et Moyenne Entreprise que de mener une évaluation RSE externe de ses fournisseurs ?

Dans le but de nourrir la réflexion et de la faire progresser vers des réponses adéquates, ce mémoire sera divisé en deux parties majeures. La première sera consacrée à la revue de littérature existante sur trois thèmes précis : la RSE dans les PME, la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques. La deuxième partie, quant à elle, développera la partie pratique du mémoire, le projet en lui-même, sa méthodologie, ses résultats et ses implications en tenant compte des particularités et de l'hétérogénéité caractérisant le terme PME.

Partie I. Revue de Littérature

La première partie de ce mémoire est consacrée à une revue de la littérature existante sur la question qui nous concerne ici, à savoir l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs au sein d'une PME.

Cette partie davantage théorique a pour but de planter le décor et de mieux comprendre les concepts avant de se lancer, dans un second temps, dans le volet pratique du mémoire-projet. Théoriser est primordial afin de souligner les concordances et divergences entre théorie et réalité.

Pour ce faire, cette revue de littérature sera divisée en trois chapitres. Tandis que le premier portera sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME), le deuxième aura pour sujet la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Le troisième, quant à lui, s'intéressera à la gestion des risques en lien avec la RSE.

Chapitre 1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les Petites & Moyennes Entreprises

De nos jours, de plus en plus d'entreprises supportent l'idée que leurs responsabilités, en regard de la société, surpassent la seule volonté de profit pour inclure les problèmes environnementaux et sociaux (Laszlo, 2008 ; Preuss, 2010). Cette Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), même si basée sur une idée simple d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société, est un concept complexe qui n'est représenté par aucun paradigme clair. L'article de Carroll en 1999, par exemple, recense, dans la littérature académique, plus de vingt-cinq définitions différentes de la RSE. Un tel nombre mène à un sentiment de confusion quant à la manière dont cette dernière doit être opérationnalisée et mesurée (Godfrey, 2006).

Même si, depuis quelques années, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a gagné en importance dans la littérature, il faut noter qu'elle concerne majoritairement les grosses entreprises et plus précisément les multinationales (Preuss, 2010 ; Spence, 1999 ; Jamali, 2008 ; Jenkins, 2006 ; Castka, 2004 ; Lepoutre, 2006 ; Davies, 2010). Cependant, parallèlement, l'idée que la théorie RSE concernant les multinationales (MNE) puisse être transférée aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) fait son chemin et la littérature spécialement consacrée à l'intégration de la RSE dans les PME émerge (Jenkins, 2004 ; Moore, 2006 ; Preuss, 2010). Toutefois, la RSE dans les PME – elles qui représentent tout de même 99% des businesses et 66% de l'emploi en Europe (Observatory of European SMEs, 2003) - s'implémente différemment que dans les grandes entreprises et elle nécessite donc un recueil de littérature à part entière (Lepoutre, 2006). Par ailleurs, au vu de l'importance des PME dans quasiment chaque économie, la reconnaissance d'actions remarquables de la part de chacune d'elles peut avoir des répercussions non négligeables sur le plan mondial (Jenkins, 2006).

1.1 Définitions

La réflexion débute par une série de définitions : il est, en effet, nécessaire de préciser l'acception des termes auxquels se réfère le travail et de caractériser ainsi les notions le plus clairement possible.

1.1.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Comme mentionné ci-dessus, la RSE souffre de l'absence de standardisation dans sa définition et d'un paradigme clair. Ce concept semble particulièrement vaste, définissant autant de préoccupations que les suivantes : environnement, relations publiques, philanthropie organisationnelle, gestion des ressources humaines et relations communautaires (Castka, 2004).

Dans le cadre de ce mémoire, la définition de la norme ISO 26000 (2010) va être privilégiée. En effet, elle constitue la première définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises reconnue internationalement et énoncée à travers cette phrase : « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis de l'impact de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduit par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. ».*

La RSE porte donc sur les trois dimensions suivantes : économique, environnementale et sociale (Castka, 2004), dimensions directement liées à l'approche d'Elkington - « the triple-bottom-line approach » ('triple performance' en français) - qui affirme qu'une entreprise éthique se doit d'équilibrer sa performance sur cette triple base (Elkington, 1997). De son côté, la Commission Européenne dans son « Green Paper » (2001) met en avant deux autres dimensions de la RSE : interne et externe. La dimension interne concerne les pratiques éthiques à l'intérieur de l'entreprise et implique majoritairement les employés. La dimension externe, quant à elle, veut se tourner au-delà des murs de l'entreprise et implique un grand nombre de parties prenantes tels que les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les autorités publiques, les ONGs, les clients, cela sans négliger l'environnement (Castka, 2004).

1.1.2 Le Développement Durable

L'ISO 26000, outil de référence dans l'écriture de ce mémoire, définit le développement durable comme un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Le terme de développement durable a une portée plus vaste que le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises ; il permet d'énoncer les attentes globales de la société de manière générale alors que la RSE est principalement axée sur l'entreprise. Lorsqu'on parle de développement durable, on met en avant la durabilité d'une société dans son ensemble et non celle d'une entreprise en particulier. On parle donc, ici, de deux concepts distincts bien que ceux-ci soient souvent cités comme étant substituables dans la littérature (ISO 26000, 2010).

1.1.3 Les Petites & Moyennes Entreprises (PME)

Le terme PME englobe des firmes de trois natures différentes : les micros, petites et moyennes entreprises. La Commission Européenne différencie ces trois types en fonction d'un critère au choix : le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires (CA). Les micro-entreprises emploient moins de dix personnes et ont un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros ; la catégorie des petites entreprises, quant à elle, comprend les entreprises avec moins de cinquante employés et un CA inférieur à dix millions d'euros ; finalement les moyennes entreprises se doivent d'avoir moins de deux cent cinquante employés et un CA inférieur à cinquante millions d'euros (European Commission, 2003).

Tableau récapitulatif : définition d'une PME de la Commission Européenne

Nature de l'entreprise	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (millions€)
<i>Micro</i>	<10	<2
<i>Petite</i>	<50	<10
<i>Moyenne</i>	<250	<50

La théorie portant sur la RSE dans les PME ne faisant que très peu ou pas du tout de différences entre ces trois catégories, cette définition, qui se veut être celle la plus utilisée dans la littérature, se présente comme celle à laquelle se référer.

1.2 Particularités de la RSE dans les PME par rapport aux MNE

L'engagement des PME en RSE vient tout juste de faire son apparition dans la littérature académique. La compréhension des différences entre l'engagement RSE des grandes entreprises et celles des petites et moyennes entreprises en est donc à ses balbutiements (Jenkins, 2004 ; Perrini, 2007 ; Davies, 2010). La littérature existante dans ce domaine suggère que les PME se différencient des grandes entreprises non seulement en taille mais aussi en nature. Celles-ci utilisent moins d'instruments RSE que les grandes entreprises, leurs stratégies RSE sont moins formelles, le rapport de leurs actions responsables se veut moins probable et les ressources à consacrer aux actions RSE y sont moindres (Davies, 2010 ; Perrini, 2007 ; Spence, 2000).

Les PME ont davantage d'opportunités afin de mener des actions socialement responsables au sein de leurs communautés locales en supportant des événements locaux, en créant de l'emploi et de la croissance ainsi qu'en favorisant l'innovation. Un engagement réussi en RSE dans les PME repose davantage sur la motivation du patron et des employés que sur des procédures, des stratégies et des politiques (Davies, 2010). L'idée de l'importance de l'implication et de la motivation du patron d'une PME est relayée par Jenkins (2006) qui souligne l'importance de disposer d'un « internal champion » au sein de l'entreprise–personne qui y lance de nouveaux produits ou concepts et à qui on donne la liberté de tester ses idées (Gray, 1989) – pour que la RSE fonctionne. Dans ce type d'entreprises, le champion est très souvent le patron qui porte et implémente les valeurs éthiques. Dans la grande majorité des PME, c'est en effet lui, grâce à son pouvoir discrétionnaire, qui se trouve être directeur des principes et activités RSE. Il forge la culture de son entreprise sur base de ses croyances et de ses valeurs. A la différence des grandes entreprises où la RSE peut être portée par le top management mais est néanmoins plus souvent placée sous la houlette de champions travaillant au sein du département des ressources humaines ou des relations extérieures, par exemple.

Jenkins (2006) met en avant d'autres caractéristiques qui font la particularité des PME et qui se révèlent être un appui dans l'adoption d'une attitude socialement responsable. L'auteur affirme que les PME sont flexibles et adaptatives, ce qui leur permet de répondre rapidement à un changement de circonstances ; qu'elles sont aussi créatives et innovantes et que la communication y est plus fluide et ouverte, ce qui favorise une meilleure intégration des valeurs au travers de l'organisation ainsi qu'une circulation rapide des informations RSE. Il ajoute que les bénéfices de telles actions sont perçus plus rapidement.

Néanmoins, selon d'autres auteurs, s'engager en RSE reste plus difficile de manière générale pour les PME que pour les grandes entreprises (Lepoutre, 2006 ; Davies, 2010). En effet, selon eux, avant de pouvoir apprécier les bénéfices de ses actions, la PME doit faire face à une série de challenges et difficultés qui compromettent un engagement concret en RSE.

1.2.1 Obstacles, challenges & difficultés

Dans le contexte de ce nouvel intérêt porté à l'intégration de la RSE dans les PME, de nombreux auteurs s'interrogent sur autant de challenges et d'obstacles que cette innovation implique dans la pratique et qui peuvent, notamment, mettre à mal l'engagement des Petites et Moyennes Entreprises en RSE (Davies, 2010).

Les premiers challenges clés auxquels semblent devoir faire face toutes les PME sont le manque de temps, de ressources et d'implication des employés (Jenkins, 2006). Davies insiste sur ce dernier point en invoquant l'importance de la motivation des employés afin que la PME s'engage en RSE. Selon lui, il n'y a pas d'engagement possible tant que le problème de l'implication des personnes au sein de l'entreprise n'est pas résolu. D'autant que la motivation principale qui encourage une PME à mener des actions RSE réside dans le bien-être physique et psychique de ses employés (Murillo, 2006 ; Davies, 2010 ; Jenkins, 2006). Mais avant de s'impliquer, toutes les parties prenantes de l'entreprise se doivent de comprendre le terme RSE, très peu utilisé en tant que tel en interne par les PME. Force est de constater que la Responsabilité Sociétale des Entreprises y est souvent définie de manière informelle et sur base des valeurs personnelles du patron. Dans les entreprises anglo-saxonnes, la question même de la sémantique employée est mise en question : le terme « Corporate » dans « Corporate

Social Responsibility » (CSR) est qualifié de défavorable à l'engagement des PME car il cible uniquement les grosses entreprises. Davies aborde également le manque de spécialisation des patrons souvent responsables de trop de tâches en même temps les rendant, dès lors, peu au fait des problèmes externes à leur organisation. En outre, il précise que ces derniers sont peu enclins à s'engager dans une régulation volontaire tout cela impactant directement l'engagement en RSE des PME. Une simplification centrée sur les aspects pratiques de son implémentation interne et utilisant des termes familiers faciliterait la compréhension de la RSE et son intérêt (Jamali, 2008 ; Jenkins, 2006).

Au-delà de ces défis, l'un des plus grands challenges pour les PME, selon Jenkins (2006), est de faire la preuve des bénéfices qu'entraînent les actions RSE menées au sein de l'entreprise. En effet la majeure partie de ces bénéfices sont peu tangibles et très peu de PME rendent compte de leur politique RSE ; l'impact est donc difficilement mesurable (Santos, 2011). Cette absence de signes concrets peut notamment freiner la motivation des employés. Les PME ont donc encore du chemin à faire dans l'apprentissage de la procédure en vue d'informer les parties prenantes internes et externes de leurs « best practices » (Murillo, 2006).

A tous ces éléments, Santos (2011) ajoute l'incapacité, pour la plupart des PME, d'influencer le comportement socialement responsable de leurs fournisseurs sans oublier le fait que, encore aujourd'hui, très peu de clients basent leurs achats sur le critère de l'éthique. Les résultats de son étude amènent à une division des obstacles affectant l'implémentation de pratiques responsables dans une PME (portugaise) en deux catégories: primaire et secondaire. Le manque de support public et l'insuffisance des ressources financières sont perçus comme des obstacles majeurs. La rareté de relations entre l'activité de l'entreprise et la RSE ainsi que l'insuffisance d'informations et de temps sont, en ce qui les concerne, considérées comme secondaires.

Deux auteurs, M. Morsing et F. Perrini (2009), quant à eux, évoquent le challenge que représente, pour les PME, la participation à une chaîne d'approvisionnement globale. En effet, les multinationales régulent de plus en plus le comportement des PME au-delà même des obligations légales et en défaveur de celles-ci. De ceci découle une idée partagée par une grande majorité des PME européennes que la RSE fait figure de nouvelle charge et de menace pour leur business. De fait, beaucoup d'entre elles appréhendent de ne pas être en mesure de répondre aux exigences sociales et

environnementales de leurs acheteurs et de la chaîne d'approvisionnement sans perdre leur avantage compétitif sur les marchés nationaux et internationaux. Elles savent toutefois aussi que ne pas répondre à ces conditions pourrait les empêcher d'accéder à de nouveaux marchés étrangers ou à de nouvelles grosses multinationales, potentiels clients qui possèdent leur propre code de conduite. Un dilemme se pose alors pour la plupart des PME. Néanmoins, cette pression appliquée par les grandes entreprises se révèle également être une source de motivation pour les PME de développer une politique RSE leur permettant d'acquérir un avantage concurrentiel (Andersen, 2009).

1.2.2 Bénéfices

A côté des ces défis et freins, les PME sont en mesure de tirer des bénéfices de leurs actions responsables. Ainsi, Sarbutts (2003) affirme, sur ce plan, que les PME sont mieux placées que les grosses entreprises. Bien que beaucoup de PME perçoivent des avantages concurrentiels et autres bénéfices commerciaux en provenance de leurs activités RSE, ce n'est pas la raison majeure pour laquelle celles-ci s'engagent dans ce type d'actions. En effet, la majorité des PME avancent l'argument moral et éthique pour justifier l'importance de la RSE à leurs yeux. La plupart d'entre elles considèrent que c'est « la bonne chose à faire ». C'est davantage une question de bien-être, de satisfaction, de fierté ou encore d'intégrité plutôt que la recherche d'un gain commercial. Deux catégories de bénéfices peuvent être distinguées : d'une part, les profits tangibles quantifiables et, d'autre part, les bénéfices intangibles ou encore « soft » bénéfices, majoritaires et non mesurables (Jenkins, 2006).

Jenkins, dans son article consacré aux PME anglaises (2006), précise notamment, parmi les bénéfices, l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise mais aussi celle de la confiance et de la compréhension. Ces actions éthiques permettent, en outre, d'asseoir sa position sur le marché et de faire plus de business, d'accentuer la motivation des employés et l'attractivité de l'entreprise pour de potentielles recrues, améliorant de ce fait la productivité – réduction des coûts et amélioration de l'efficacité – et l'ambiance de travail. Les actions RSE facilitent également la gestion des risques et sont favorables à la culture d'entreprise des PME. Les vingt-quatre PME anglaises interviewées par Jenkins pensent qu'il serait important de promouvoir ces bénéfices tangibles et intangibles afin d'encourager l'engagement dans des actions responsables. Les

encourager, car, même si ces entreprises disposent d'informations suffisantes quant à la matière, les aides pratiques et financières sont assez limitées dans un éventail de services qui se révèlent peu palpables et qui souvent se chevauchent (Jenkins, 2006).

Morsing & Perrini (2009) ajoutent que les bénéfices cités ci-dessus sont souvent partagés par, et les PME, et les grandes entreprises, quand elles adoptent des comportements responsables. Ils poussent alors leur démarche au-delà de ces points communs pour mettre en avant les différences en termes d'objectifs et de résultats RSE. Les PME sont fortement dépendantes et confiantes dans les relations interpersonnelles qu'elles entretiennent avec les différentes parties prenantes. La RSE, en conséquence à ce contexte, leur permet d'investir dans le capital social et d'entretenir des relations proches dans les sphères sociale et économique. C'est de cette manière que les PME établissent des relations d'entraide entre elles sur le long terme, relations qui les aident à se stabiliser et à survivre dans une économie de marché de plus en plus compétitive. Emergeant de ces actions responsables, le dialogue et les partenariats avec les parties prenantes sont déterminants pour les PME (ISO 26000, 2010 ; Green Paper, 2001).

1.3 La RSE dans les PME belges

La littérature académique aborde, de manière générale, le thème de la RSE dans les PME européennes mais qu'en est-il de la situation pour les PME belges ?

The Shift, initiative belge, fusion de Business & Society Belgium et de KAURI, a pour but de rassembler les entreprises belges autour d'un objectif commun, la Responsabilité Sociétale, et d'opérer la transition vers une société et une économie durables. Cette organisation publie, de manière régulière, le « Baromètre de la Responsabilité Sociétale en Belgique ».

Le baromètre 2015 se base sur la norme ISO 26000, norme internationale en termes de RSE. Celle-ci porte sur sept domaines : l'environnement, les droits de l'homme, les conditions de travail, la gouvernance, les consommateurs, les fournisseurs et le développement local. Sur base de ces sept facteurs – que chaque entreprise qui se veut éthique et responsable doit prendre en compte –, une série de faits ont été soulignés en regard des sociétés belges et du baromètre 2011. Premièrement, les entreprises belges, en 2015, ont progressé de façon considérable dans tous les domaines

à l'exception du développement local qui semble ne pas recevoir beaucoup d'attention managériale et reste dès lors majoritairement informel. Le domaine « star » est celui des droits de l'homme actuellement pris en compte dans presque 60% des entreprises. Deuxièmement, les responsables RSE se mettent à désertier le département RSE à part entière pour rallier le département stratégie. La RSE joue donc de plus en plus un rôle stratégique au sein de l'entreprise qui la qualifie dorénavant d'opportunité, source de création de valeurs, et non plus seulement de contrainte à but protecteur. Troisièmement, la RSE reste un phénomène local. Très peu d'entreprises en Belgique tentent de transférer cette philosophie le long de leur chaîne d'approvisionnement. Ces dernières laissent leurs fournisseurs prendre l'initiative. Enfin, l'aide communautaire reste locale ; très peu d'actions humanitaires sont entreprises dans les pays en voie de développement.

Les entreprises belges s'engagent en RSE pour cinq raisons majeures : l'amélioration de leur réputation, la construction d'une relation forte avec les parties prenantes, la motivation de leurs employés, la contribution à l'innovation de nouveaux produits/services et l'obtention de soutien pour satisfaire les réglementations. L'amélioration de la réputation reste, pour les sociétés belges, l'élément moteur numéro un de l'engagement en RSE.

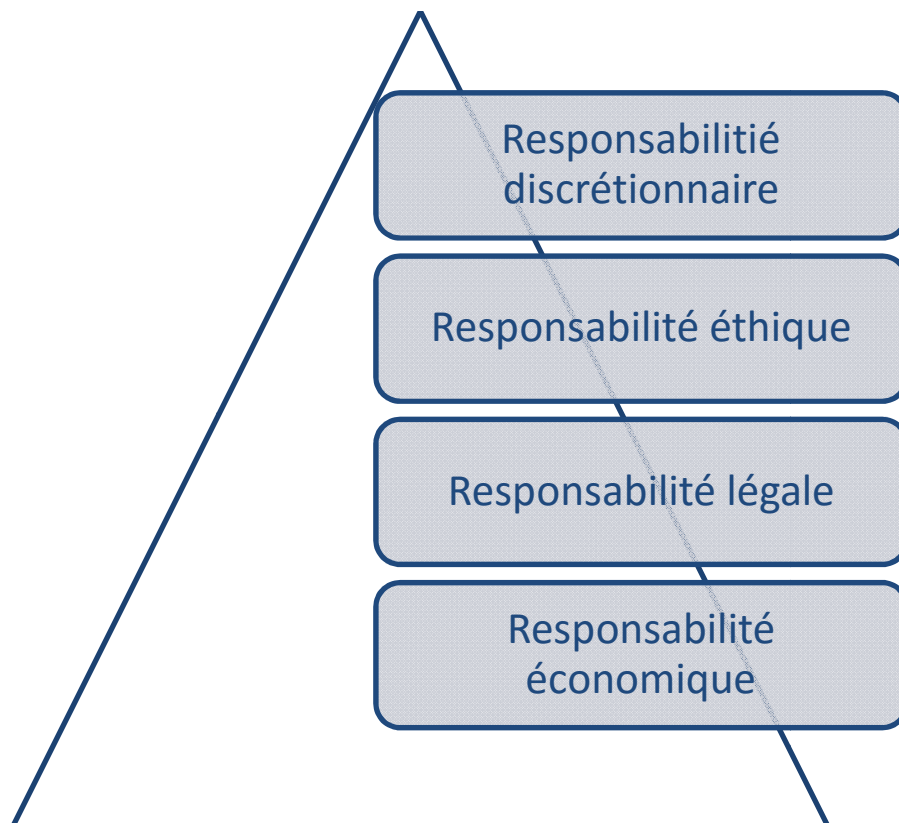
Les cinq obstacles affectant l'engagement des entreprises belges en RSE sont par ordre d'importance : l'instabilité économique, le dialogue avec les parties prenantes, le changement climatique, le manque de travailleurs qualifiés et la carence en ressources.

Le baromètre national confirme la différence irrévocable et déjà évoquée précédemment entre PME et MNE en termes de RSE. Ces dernières possèdent, en effet, de meilleurs systèmes de gestion RSE. La taille reste un critère crucial, selon The Shift, sur le plan de la formalisation des démarches responsables. Alors que la différence entre micro, petite et moyenne entreprise est, quant à elle, quasi inexistante. Les PME, peu importe la catégorie sous-jacente, adoptent les mêmes comportements et caractéristiques en matière de RSE.

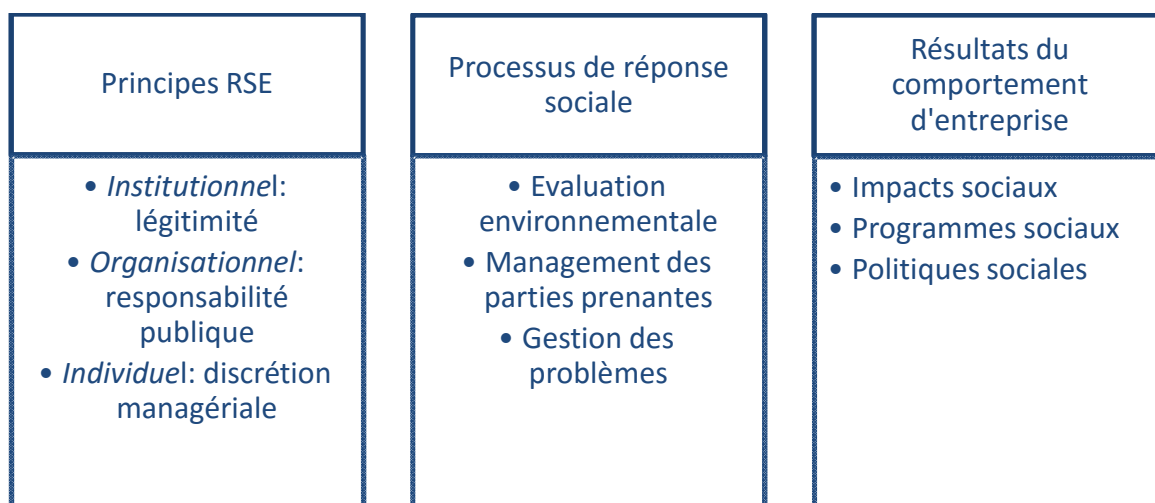
1.4 Perspectives théoriques pertinentes

Suite aux particularités des PME en matière de RSE évoquées précédemment, Jamali & al (2008) identifient les théories existantes permettant une meilleure compréhension de ces spécificités.

La première théorie mise en avant est celle de Carroll (1979) qui propose une définition de la RSE en quatre parties englobant les responsabilités économique, légale, éthique et discrétionnaire sous forme de pyramide. Les PME ont une conception RSE plus philanthropique et discrétionnaire alors que les MNE ont une conception plus holistique de la RSE avec un accent mis sur l'axe économique.



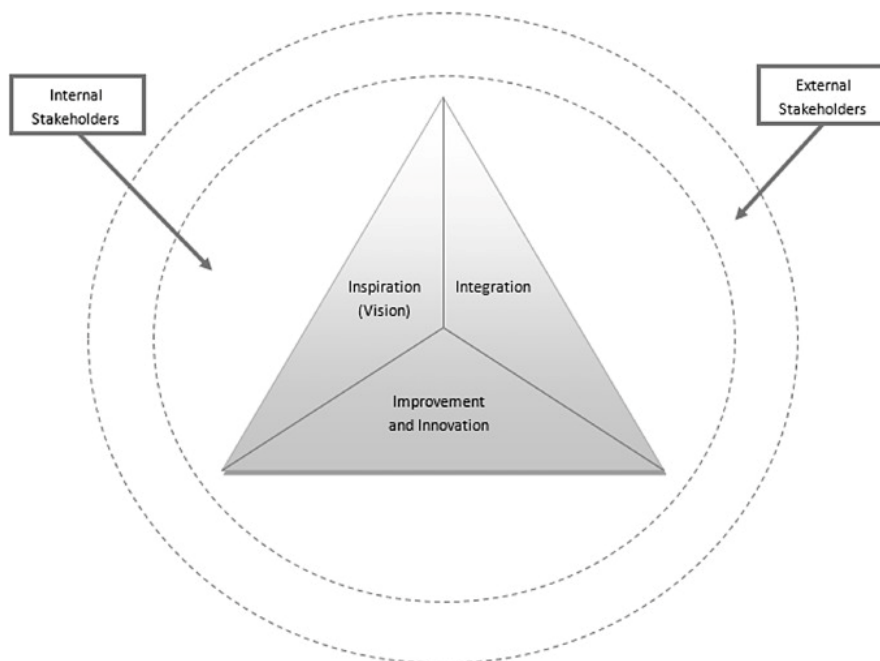
Le deuxième cadre théorique souligné cette fois par Jamali est le « Corporate Social Performance Model » de Wood en 1991. Ce dernier examine les principes qui motivent l'adoption de comportements responsables, le processus de réponses ainsi que les résultats de la performance sociale. Ses constats démontrent que les comportements responsables dans les PME sont motivés par les principes de légitimité et de discrétion managériale. Alors que les MNE sont davantage motivées par le principe organisationnel.



« The stakeholder approach to CSR », modèle proposé par Freeman en 1984, constitue la troisième source d'informations pertinente. Il aide à mettre en évidence les particularités des PME en termes de RSE et soumet une nouvelle conceptualisation de la nature de l'entreprise, encourageant la prise en compte de nouvelles parties prenantes, externes à l'entreprise. Comme écrit précédemment, la relation avec les parties prenantes est de plus en plus reconnue comme un facteur de différenciation : les PME entretiennent des relations particulières avec leurs « stakeholders », plus personnelles et intimes que celles qu'entretiennent les grandes entreprises avec ces mêmes acteurs. Les résultats mettent en évidence que tant MNE que PME classent leurs parties prenantes dans le même ordre d'importance, la priorité étant octroyée aux consommateurs, actionnaires et employés, suivies des fournisseurs, communautés et/ou de l'environnement. Cependant une différence existe entre MNE et PME en ce qui concerne les parties prenantes dites silencieuses – environnement et communauté – qui se voient accorder moins d'attention dans les deux cas. Les PME sont

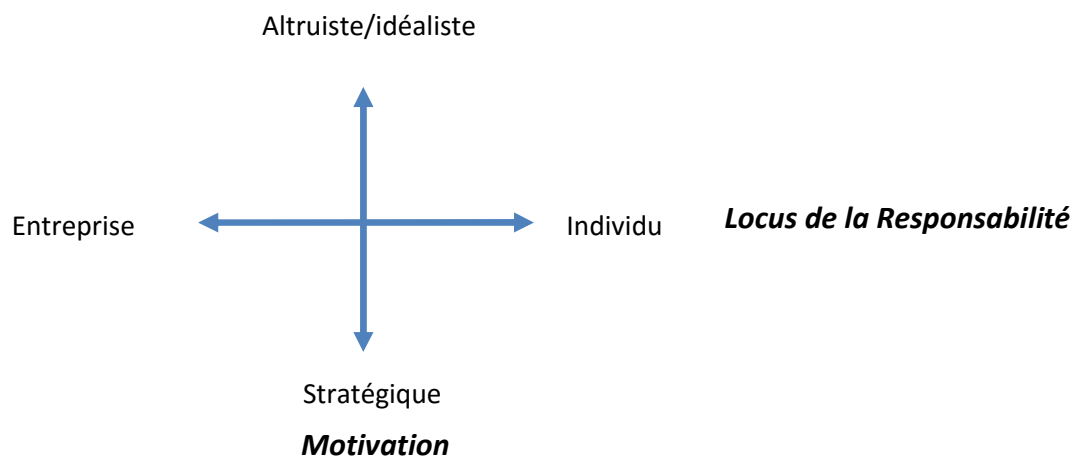
toutefois davantage concernées par la communauté et ont plus d'affinités avec elle ; les MNE, à l'inverse et de leur côté, davantage avec l'environnement.

Un quatrième modèle utile au sujet de l'analyse de la RSE dans les PME est celui proposé par Waddock et al. (2002), « Total Responsibility Management ». Ce modèle implique trois composantes : l'inspiration, l'innovation/amélioration et l'intégration. Le volet inspiration en réfère à l'élaboration de la vision, à l'implication du management et aux processus de leadership. Celui de l'innovation implique l'élaboration du processus d'amélioration continue et la mise en place de mesures pertinentes permettant de jauger ces améliorations. Enfin, l'axe intégration fait référence à la manière dont la vision responsable est intégrée dans les stratégies, de relation avec les employés, de système de gestion et de système d'exploitation. Dans le cas des PME, l'axe inspiration est fort et porté par le patron alors que, pour les MNE, il est fragile. A l'inverse, l'axe intégration y est faible en raison de l'absence de procédures et de processus portant sur la RSE, cela contrairement aux grandes entreprises. L'axe innovation semble lui peu solide dans les deux cas de figure.



Le dernier modèle utile dans la compréhension de la RSE dans les PME est celui d'Hemingway and MacLagan (2004) qui met en avant deux dimensions dans la pratique RSE. La première concerne la motivation, idéaliste/altruiste versus stratégique. La

deuxième, quant à elle, aborde le locus de la responsabilité, entreprise versus individu. L'étude démontre, dans le chef des PME, une motivation altruiste et un locus individuel de la responsabilité. Le contraire est vrai pour les MNE.



Chapitre 2. La gestion de la chaîne d'approvisionnement

L'intérêt grandissant pour ce domaine qu'est la gestion de la chaîne d'approvisionnement est lié à différents facteurs : au phénomène de globalisation et donc d'outsourcing et de délocalisation (Business & Society, 2012), à la sous-traitance de plus en plus importante dans les pays en voie de développement, au cycle de vie des produits de plus en plus court et à la compression du temps dans tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement en général (Skott-Larsen, 2007). De nos jours, une entreprise capable d'établir des relations de proximité et sur le long terme avec ses fournisseurs se voit doter d'un avantage concurrentiel non négligeable, d'où l'importance stratégique d'une bonne gestion de sa chaîne d'approvisionnement. La compétition, aujourd'hui, ne se passe plus entre les entreprises mais bien entre leurs chaînes d'approvisionnement (Andersen, 2009).

A cela s'ajoute l'intérêt grandissant de différentes parties prenantes – autorités publiques, ONGs, consommateurs, actionnaires – quant aux problèmes environnementaux et sociaux des business internationaux (Andersen, 2009). Le premier motif pour lequel les entreprises sont désireuses de se lancer dans des actions éthiques est d'éviter les risques d'atteinte à leur réputation. Pour beaucoup d'entreprises, l'image de marque est essentielle (Roberts, 2003). Nombreuses sont les entreprises décriées dans les médias en raison de pratiques sociales et/ou environnementales douteuses de leurs fournisseurs. En effet, le développement des technologies de communication et des multimédias rend la tâche plus difficile aux compagnies désireuses de cacher les comportements non conformes de leurs fournisseurs (European Best Practices Report, 2013). Mattel fait figure d'exemple : en 2007, il s'est vu dans l'obligation de rappeler vingt millions de jouets contenant des traces de plomb ; ou encore Nike qui, en 1996, a été lynché violemment dans les médias en raison du fait que certains de ses fournisseurs faisaient travailler des enfants (Gimenez, 2012). Les entreprises ont alors compris que leur responsabilité allait au-delà de leur contrôle en interne et qu'il était urgent de mettre en place de nouvelles stratégies qui s'étendent tout au long de la chaîne (Gimenez, 2012). La responsabilité sociétale dans sa dimension externe a donc ainsi vu le jour (Green Paper, 2001).

Le thème de la gestion de la chaîne d'approvisionnement prend donc, de plus en plus d'ampleur dans la littérature consacrée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, cela dans les médias mais aussi dans le monde de l'entreprise. On voit, notamment, émerger des concepts tels que « supply chain sustainability », « corporate greening », « green supply », « CSR in supply chains » (Andersen, 2009). Cependant l'écart entre le vœu exprimé d'une chaîne d'approvisionnement durable et la réalité lente d'implémentation (Bowen, 2001) est très souvent mis en évidence dans la littérature et se doit d'être évoqué.

2.1 Définitions

2.1.1 Chaîne d'approvisionnement/logistique ou Supply Chain (SC)

La norme ISO 26000 (2010) définit le terme chaîne d'approvisionnement comme « *une séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des produits ou des services à l'organisation* ».

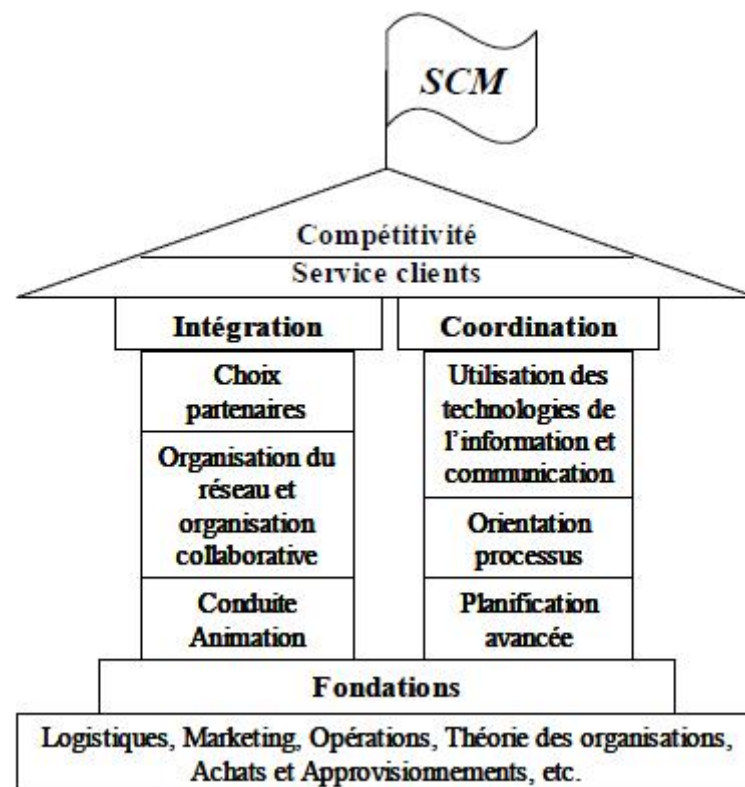
2.1.2 Supply Chain Management (SCM) ou Gestion de la Chaîne Logistique (GCL)

Mentzer & al. (2001) mettent en évidence - dans leur article « *Defining supply chain management* » - que, malgré la popularité du terme « *supply chain management* » à la fois dans la littérature scientifique et dans la pratique, une certaine confusion demeure quant à sa signification et qu'une multitude de définitions existent. Mentzer évoque aussi l'importance de différencier chaîne d'approvisionnement et gestion de la chaîne d'approvisionnement. La première est simplement un environnement existant alors que la gestion signifie un effort des acteurs impliqués dans la création de valeur.

Lambert, Cooper & Pagh (1998) définissent la gestion de la chaîne d'approvisionnement plus communément nommée Supply Chain Management (SCM) comme étant « *l'intégration des 'business processes' clés, de l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originels, qui fournit des produits, services et informations permettant la création d'une valeur ajoutée pour les consommateurs et autres parties prenantes* ». Ce terme, SCM, offre l'opportunité de comprendre toutes les synergies existantes entre les

entreprises d'une même chaîne car une chaîne d'approvisionnement n'est pas uniquement une chaîne de businesses opérant de façon ordonnée dans une relation de « one to one » mais un réseau complexe d'entreprises et de relations qui s'entremêlent. Le but de l'amélioration des relations le long de la chaîne et de l'intégration de l'ensemble des activités qui la compose étant l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Seuring & Muller, 2008).

Le schéma d'Hatmut Stadtler (2007), « *The House of SCM* », illustre et résume les différentes caractéristiques de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le toit reprend les deux goals du SCM : la compétitivité et le service clients. Les deux piliers soutenant le toit représentent les deux composantes majeures du SCM : l'intégration d'un réseau d'organisations et la coordination des flux d'informations, matériels et financiers. Les outils indispensables pour atteindre intégration et coordination se situent dans les briques des piliers. Ce schéma permet aussi de constater les nombreuses disciplines à la base du SCM.



« The House of SCM », Stadtler (2007)

2.1.3 Partie Prenante ou Stakeholder

La norme ISO 26000 (2010) définit le terme partie prenante en tant qu'« *individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ».

2.2 Gestion durable de la Chaîne d'approvisionnement

2.2.1 Logiques d'implémentation

Selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises – l'ORSE – (2007), trois logiques guident les entreprises à entreprendre une démarche de chaîne d'approvisionnement durable. La logique choisie dépendra de la vision de l'entreprise, des enjeux du secteur, de la culture et du niveau de « maturité de la démarche achats responsables ». Par conséquent, chacune donnera lieu à des actions et dispositifs divers à destination des fournisseurs.

Logique de sensibilisation

C'est une logique favorisée par les entreprises dont les achats ne sont pas soumis à des risques importants en termes de critères environnementaux et sociaux et pour qui le seul risque d'atteinte à leur réputation porte principalement sur un manque de cohérence entre les valeurs prônées et/ou les activités responsables revendiquées de l'entreprise. Les actions mises en place vont donc être des mesures préventives, « exhaustives et participatives » impliquant majoritairement une auto-évaluation des fournisseurs et n'impliquant que peu ou pas de sanctions pour ces derniers (ORSE, 2007).

Logique d'amélioration de la qualité

Il s'agit d'une logique qui touche principalement les entreprises dans le secteur de l'industrie soumises à des risques environnement et d'approvisionnement plus importants. Ce sont les aspects environnementaux et sécuritaires qui poussent les entreprises à se lancer dans la démarche davantage que les questions portant sur les droits de l'homme et conditions de travail, plus récentes. Cette logique implique d'élaborer, auparavant, une cartographie des risques et des enjeux concernant les fournisseurs et d'intégrer la démarche achat avec celle de qualité. De plus, les fournisseurs sont soumis à des contraintes plus importantes (ORSE, 2007).

Logique de maitrise du risque social

Cette logique, présente majoritairement dans les secteurs du textile, de la grande distribution et de l'habillement, vise les entreprises qui opèrent dans les pays en voie de développement et qui ont recours à de la main d'œuvre bon marché et peu qualifiée. L'ORSE précise que cette logique, dans sa mise en œuvre, est très similaire à l'approche « amélioration de la performance » (ORSE, 2007).

Logique de maitrise du risque légal

A ces trois logiques de l'ORSE peut être ajoutée une logique de maitrise du risque légal qui concerne toutes les organisations.

Comme Carroll l'explique dans son modèle, la responsabilité légale fait partie des catégories de la responsabilité sociétale – Discrétionnaire, Ethique, Economique & Légale. La société a décidé des lois et réglementations sous lesquelles une entreprise doit opérer. Celle-ci doit remplir sa mission économique tout en restant dans le cadre légal (Carroll, 1979). La RSE est une matière qui a des liens avec un grand nombre de droits : Droit Européen, International, du Travail, Environnemental, Criminel, Procédural, Contractuel, des Sociétés... chacun apportant de la matière au développement de la RSE en entreprise (Lambooy, 2014).

De nombreuses législations abordent la responsabilité de la société donneuse d'ordre vis-à-vis de la conduite de ses fournisseurs. Pour exemples, on peut citer la législation anti-corruption du Royaume-Uni et sa section 7 : « Failure of commercial organisations to prevent bribery » (Bribery Act, 2010) ou encore la France qui a voté, en 2015, une loi imposant un « devoir de vigilance » pour l'ensemble des sociétés mères et donneuses d'ordre françaises vis-à-vis de leurs fournisseurs et filiales portant sur leurs comportements environnementaux et sociaux (Du Roy, 2015).

Ces obligations légales poussent donc les sociétés à entreprendre une démarche responsable sous peine de sanctions légales (Ex : VW et ses moteurs frauduleux). En Inde, une loi RSE à même été instituée en 2014 obligeant les entreprises à donner 2% de leur profit net à des causes charitables (Chhabra, 2014)

2.2.2 Approches responsables

Qu'elles soient publiques ou civiles, toutes les organisations afin de poursuivre leur mission respective (Business & Society, guide pratique achats durables, 2012), agissent au sein d'une chaîne logistique composée d'un nombre certain d'entreprises et dont la durabilité dépend de celle de chacune en position individuelle (Hutchins, 2008). Depuis plusieurs années, les entreprises focales tentent donc de transmettre leurs comportements responsables le long de leur chaîne d'approvisionnement. Cependant, selon les industries, l'étendue et l'implémentation des actions varient de manière significative. Gimenez et Tachizawa (2012) proposent de classifier ces pratiques en deux approches : évaluative et collaborative. La première se réfère à toutes les activités permettant l'évaluation des fournisseurs tels que questionnaires, audits,... La deuxième, quant à elle, fait référence au travail direct de collaboration entre entreprises et fournisseurs via des formations, des activités de support et autres. Les résultats de leur étude qualitative montrent que l'implémentation des deux approches permet d'améliorer la performance environnementale et sociale. Il apparaît aussi que la mise en œuvre simultanée des deux approches aurait un impact positif sur la performance économique tout en prenant en compte que, pour obtenir ces bénéfices, il faut, tout d'abord, atteindre un certain niveau de performance environnementale et avoir laissé assez de temps s'écouler pour permettre les améliorations liées à la baisse des coûts et/ou à la hausse des ventes. Mais, dans tous les cas, ces deux pratiques semblent effectives dans le transfert du développement durable le long de la chaîne logistique (Gimenez, 2012).

2.2.3 Vecteurs d'une implémentation réussie

Quels sont donc les vecteurs/moteurs nécessaires à l'entreprise centrale de la chaîne pour permettre la transmission de ses valeurs et comportements éthiques, à travers les approches d'évaluation et de collaboration, le long de sa chaîne logistique ?

Gimenez et Tachizawa (2012), à travers leur revue de littérature sur la gestion durable de la chaîne logistique, proposent une division de ces vecteurs en deux catégories : interne et externe. Les vecteurs internes concernent les facteurs à l'intérieur de l'entreprise focale qui l'aident à développer des pratiques responsables. Les vecteurs externes, quant à eux, portent sur les facteurs au-delà des frontières de l'entreprise.

Trois articles seulement ont étudié, d'une part, les vecteurs de l'évaluation et, d'autre part, les vecteurs de la collaboration et c'est sur ceux-ci que nous allons nous baser.

Vecteurs internes

Bowen et al. (2001) identifient comme vecteurs internes, facilitant la transmission des pratiques durables le long de la chaîne logistique, l'engagement environnemental de la firme focale, l'importance de donner un rôle stratégique à la fonction achat et le développement de « supply management capabilities » pour les employés de cette même fonction ainsi que la formation de ces derniers.

Vecteurs externes

Vachon et Klassen (2006) mettent en avant deux vecteurs externes : les intégrations logistique et technologique.

		Evaluation	Collaboration
<i>Vecteurs internes</i>	Engagement environnemental	X	X
	Niveau stratégique de la fonction achat		X
	Supply Management Capabilities		X
<i>Vecteurs externes</i>	Intégration technologique	X	X
	Intégration logistique	X	

Tab : Liste des vecteurs considérant l'évaluation et la collaboration

2.2.4 Risques et opportunités

Rendre compte de la responsabilité sociétale de son entreprise le long de sa chaîne de valeur est crucial pour de nombreuses raisons. Depuis quelques années, la fonction achat a endossé un rôle stratégique important au sein de l'entreprise. Elle prend une plus grande part dans la création de valeur, se voit allouer la majeure partie du budget de l'entreprise ; le service achat a un impact non négligeable sur la qualité des produits ou services, contribue à l'innovation et développe une connexion de plus en plus proche avec les parties prenantes majeures pour l'entreprise : fournisseurs et consommateurs. L'implémentation d'une politique d'achats durables permet de mettre en évidence à la fois des risques mais aussi des opportunités pour l'organisation. Gérer

la chaîne de manière durable permet, entre autres, d'identifier ces risques et opportunités, de les intégrer et de s'engager par la même occasion sur le chemin de la responsabilité sociétale dans l'entièreté du réseau de l'entreprise (Business & Society, guide pratique achat durable, 2012).

A chaque manifestation de risque ou difficulté rencontrée par les entreprises d'aujourd'hui correspond une opportunité, un levier.

Avant tout, le phénomène actuel de globalisation engendre de nouvelles pratiques de gestion comme l'outsourcing ou la délocalisation et un besoin grandissant de gestion des parties prenantes. En résultent des difficultés de maîtrise des chaînes logistiques de plus en plus longues et complexes et l'apparition d'un risque en termes de développement durable en raison des diversités régionales, nationales et de la variété des produits. La démarche propice découlant de cette situation se situe dans la possibilité de collaboration avec les parties prenantes concernées afin d'intégrer au mieux le développement durable le long de la chaîne de valeur. Il faut tenir compte du fait que les consommateurs actuels sont de plus en plus friands de produits et services durables. Cette tendance doit aussi inciter les entreprises à innover afin de développer de nouveaux avantages concurrentiels. Trop souvent les besoins des consommateurs ou l'offre des fournisseurs sont méconnus, avec comme conséquence le frein à l'innovation. Il faut donc y discerner la double opportunité d'accroître la collaboration entre l'entreprise et les clients et fournisseurs ainsi que celle d'acquérir de nouveaux marchés et la saisir afin d'élaborer des services et produits innovants.

Sous un autre angle, la transparence à travers l'image donnée, phénomène nouveau également, impacte les pratiques entrepreneuriales. En effet, le regard de plus en plus critique et intéressé des médias, ONGs, consommateurs et autres poussent les entreprises à rapporter leurs bonnes pratiques ainsi qu'à mieux dialoguer avec les parties prenantes. Cet intérêt nouveau à l'égard des actions des entreprises peut mettre à mal la réputation de celles-ci si tel ou tel manquement se révèle le long de la chaîne de valeur. Pour beaucoup d'entreprises, la réputation de l'organisation et l'image de marque sont des éléments essentiels pour le succès de leur business. Elles permettent souvent de créer un avantage stratégique et de l'asseoir si elles parviennent à continuer à satisfaire les attentes des parties prenantes clés et à signifier ainsi un haut niveau de RSE le long de la chaîne (Roberts, 2003). L'opportunité est donc bien là, pour les

entreprises concernées, de renforcer leur réputation auprès des clients et fournisseurs (Sustainable Purchasing, guide pratique, 2012). Bien qu'elles choisissent souvent leurs propres approches afin de systématiser les efforts RSE entrepris le long de leur chaîne de valeur, les études montrent une préférence pour l'élaboration d'un code de conduite au sein des multinationales (European Best Practices, 2013). La Commission Européenne, de son côté, précise que les valeurs éthiques reprises dans ce type de code de conduite se doivent d'être traduites en actions concrètes et en stratégies pour la prise de décisions journalière (Green Paper, 2001).

Par ailleurs, les ressources naturelles se faisant progressivement plus rares, les entreprises s'intéressent de plus en plus à l'économie circulaire. Le risque conséquent à cette pénurie consiste dans l'augmentation du prix des ressources et donc dans l'impact sur la santé économique des entreprises. Une collaboration efficace, en amont et en aval avec les acteurs de la chaîne logistique, pourrait servir de levier afin de réduire les coûts et de se lancer dans une circularité efficace.

2.2.5 Bénéfices

Bowen & al. (2006), dans leur article qui synthétise la littérature existante en la matière, mettent en évidence les bénéfices potentiels d'une chaîne d'approvisionnement « verte » et éthique à la fois sur la société, l'entreprise et les processus d'achat et d'approvisionnement. Ces bénéfices pour la société – au-delà de la traditionnelle réponse aux demandes du public, de la diffusion des pratiques éthiques à travers l'industrie et de la facilitation à la conformité légale – se rencontrent sur d'autres plans : ceux de l'environnement à travers la coopération, de la durabilité, de la réduction de la demande en ressources naturelles nocives et de l'encouragement à l'utilisation de l'approche basée sur le cycle de vie. Pour l'entreprise, une « green supply chain » ajoute, à la traditionnelle gestion de la réputation, une réponse aux attentes du marché, une amélioration de la qualité du produit et/ou du service, une diminution du coût du gaspillage et une gestion de la responsabilité en cas de dommages à l'environnement. Enfin, à propos des processus d'achat et d'approvisionnement, elle permet en plus de créer des partenariats avec les fournisseurs, de maintenir la sécurité de la chaîne, de réduire les coûts directs d'achat, de soutenir les objectifs environnementaux de l'entreprise et de donner un rôle stratégique à la fonction achat.

La Commission Européenne dans son Green Paper publié en 2001 précise que travailler de manière complice avec ses fournisseurs permet de réduire la complexité ainsi que les coûts et d'améliorer la qualité et les délais de livraison ; et ainsi de pouvoir augmenter la performance de la chaîne tout en diminuant les risques (Seuring, 2008).

2.2.6 Défis

Différents défis peuvent être associés à la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Le guide pratique sur les achats durables de Business & Society Belgium classe ceux-ci en fonction des trois piliers d'Elkington : économique, environnemental et social.

- *Economique*

Economiquement parlant, les premiers challenges portent sur la gestion des risques opérationnels. Comme exemples : le pouvoir d'influence sur le fournisseur qui empêche l'entreprise d'avoir un impact sur les coûts d'approvisionnement car le contrat est de trop petite taille ; la situation financière des fournisseurs ou encore le risque que les mauvaises pratiques de ceux-ci impactent directement la réputation de l'entreprise. Tous ces défis peuvent avoir des conséquences directes sur la performance économique de l'entreprise centrale de la chaîne (Business & Society Belgium, 2012).

- *Social*

Socialement, les défis portent majoritairement sur les droits de l'homme et du travail. Une gestion efficace de la chaîne logistique fournit une aide non négligeable dans l'identification des violations des droits de l'homme et du travail, principalement dans les entreprises situées dans les pays en voie de développement. La question de l'impact sur la communauté locale est aussi à prendre en compte (ibid.).

- *Environnemental*

Les défis environnementaux, quant à eux, impliquent l'empreinte écologique des entreprises suite à leurs activités de production, de transport et à leurs installations. Une gestion durable implique une analyse précise de l'impact de l'entreprise sur son environnement tout au long de la chaîne afin de pouvoir mieux l'appréhender et le diminuer (ibid.).

2.3 Dialogue avec les parties prenantes

Holme & Watts (2000) écrivent que l'engagement des entreprises avec leurs « stakeholders » est l'essence même de la RSE. Il nous est donc difficile d'ignorer le rôle essentiel de ces parties prenantes et, plus précisément dans notre cas, des fournisseurs dans l'implémentation d'une chaîne d'approvisionnement durable. Le dialogue est peut-être la clé permettant de pallier les risques et de surmonter les défis qui y sont liés.

Selon « the stakeholder model », cadre de référence commun quand on discute la RSE, les entreprises se doivent, à la fois, de connaître l'ensemble de leurs parties prenantes et de répondre à leurs demandes variées. L'idée selon laquelle seuls les actionnaires sont importants est donc mise à mal ; le bien-être financier de ces derniers n'est donc plus le seul critère pour évaluer le comportement d'une entreprise. Aux yeux des actionnaires, seule la réussite économique compte et c'est ce sur quoi les entreprises devraient centrer leurs efforts et en oublier la réussite sociale. Toutefois, les décisions économiques ont des conséquences sociales et vice versa ; la frontière entre les deux mondes est donc beaucoup moins claire que ce que l'on veut faire croire (Pedersen, 2006).

Le terme « dialogue avec les parties prenantes » ou encore « stakeholder dialogue » est utilisé pour décrire l'implication des ces dernières dans les processus de décisions portant sur les problèmes environnementaux et sociaux d'une entreprise. Ce terme « dialogue » mène alors à l'émergence de termes tels que « engagement », « partenariat », « implication », « collaboration »,... dans la littérature consacrée à la responsabilité sociétale. Le dialogue avec les parties prenantes peut prendre différentes formes – de l'information sur la conduite de l'entreprise à une conversation ouverte autour d'une table à propos des différents problèmes à traiter (Pedersen, 2006).

La norme ISO 26000 (2010) identifie diverses conséquences positives liées au dialogue avec les parties prenantes. Premièrement, il permet à l'entreprise d'appréhender le résultat probable de ses actions et décisions sur telle ou telle partie prenante et d'ainsi pouvoir mettre en place des pratiques afin d'amplifier les impacts bénéfiques et de réduire au maximum ceux qui pourraient être néfastes. Deuxièmement, il donne l'occasion à l'organisation de savoir si son discours responsable est perçu comme crédible par les parties prenantes et d'entamer des actions correctrices si ce n'est pas le

cas ; cela renforce la transparence de l'entreprise quant à ses activités et décisions. Troisièmement, le dialogue favorise l'élaboration de partenariats avec comme but l'atteinte d'objectifs « mutuellement bénéfiques ». Quatrièmement, dialoguer avec ses parties prenantes laisse la possibilité à la firme de revoir ses performances afin de maintenir un processus d'amélioration continue. En conclusion, le dialogue est utile pour mettre en évidence de possibles divergences d'intérêts entre organisation, parties prenantes et société en général, d'en discuter et de chercher à les résoudre ; bref il anticipe.

2.4 Gestion durable de la chaine d'approvisionnement du point de vue des PME en tant qu'acheteurs

Comme pour la majorité des articles concernant la RSE, le sujet de la gestion durable de la chaine d'approvisionnement a été traité majoritairement au regard des grandes entreprises. Qu'en est-il dès lors pour les PME ?

Peu d'articles abordent le sujet des comportements responsables des PME le long de leur chaine d'approvisionnement. En effet, seule une poignée d'articles examinent le rôle des PME en tant qu'acheteur de produits et/ou services provenant d'autres fournisseurs. La plupart des articles traitent de la problématique des PME en tant que fournisseurs de grandes entreprises et mettent en évidence la pression de ces dernières avec pour conséquence de stimuler le comportement responsable des Petites et Moyennes Entreprises (Ciliberti & al., 2008).

Pedersen (2009) souligne les causes et les manières dont certaines PME essayent de transférer leurs préoccupations sociétales le long de la chaine logistique. Les résultats de son étude démontrent que, malgré la popularité grandissante de la RSE au sein des entreprises, il leur reste difficile d'aller au-delà de leur contrôle direct. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les PME qui, la majorité du temps, manquent de pouvoir et de ressources financières, humaines et techniques pour contrôler la chaine logistique. En effet, plus de trois quarts des entreprises interrogées dans son étude ne disposaient pas d'actions RSE le long de leur « supply chain » et celles qui en menaient étaient majoritairement les plus grandes d'entre elles. La taille est donc un critère important dans l'explication d'un engagement RSE dans la SC : plus la PME est grande, plus l'éventualité que celle-ci s'implique dans la chaine est élevée. A cela s'ajoute le fait

que celles qui possèdent ce type d'activités couvrent plus que probablement de multiples domaines RSE – le degré de sophistication étant plus élevé. Pedersen a également démontré que les PME engagées le long de leur chaîne d'approvisionnement appliquent la même approche RSE en externe qu'en interne.

Francesco Ciliberti (2008), quant à lui, ajoute que les PME en tant qu'acheteurs peuvent mettre la pression le long de la chaîne en soutenant la RSE et en encourageant leurs collaborateurs à adopter des pratiques responsables. Les résultats de son étude, centrée sur la transmission des principes éthiques des PME vers les fournisseurs situés dans les pays en voie de développement, montrent que les entreprises - contrairement à ce qui est dit dans la littérature - accordent beaucoup d'importance à la communication externe de leurs objectifs et pratiques RSE. Les PME utilisent souvent une double approche envers leurs fournisseurs : d'un côté, elles leur demandent de répondre à certaines obligations ; de l'autre, elles pratiquent « l'awareness building » via des activités de communication et d'information, des formations, des invitations à visiter leurs locaux. Celles qui favorisent la deuxième approche démontrent des relations plus proches et de plus long terme avec leurs fournisseurs. Les firmes de l'échantillon contrôlent aussi régulièrement la performance RSE de ces derniers via des audits et/ou questionnaires. Les deux obstacles dans le transfert des comportements éthiques aux fournisseurs dans les pays en voie de développement sont les différences de culture – et donc l'émergence de problèmes de communication – ainsi que le manque d'intérêt de ces derniers à propos de la RSE et de ses problématiques en général.

2.5 Situation en Belgique

L'intérêt pour une gestion de la chaîne d'approvisionnement durable est en hausse en Belgique en comparaison du baromètre 2011. En effet, 34% (29%, 2011) des entreprises belges ont mis en place des codes de conduite ; 37% (25%, 2011) d'entre elles introduisent des clauses RSE dans leurs contrats avec les fournisseurs ; 24% (17%, 2011) ont mis en place une méthode d'évaluation de la performance RSE de ces derniers et 20% (16%, 2011) auditent leurs fournisseurs à propos de leurs critères environnementaux et sociaux. Cependant, malgré les progrès, ce n'est qu'une minorité des entreprises belges qui poussent leurs pratiques responsables le long de leur chaîne d'approvisionnement (Business & Society Belgium, 2015 Barometer).

Chapitre 3 : Gestion des risques et RSE

De nos jours, au plus les chaînes d'approvisionnement sont intégrées et longues, au plus les incertitudes, accidents et dynamiques touchant un nœud de la chaîne ont de chance de se répercuter sur d'autres. Par conséquent, la vulnérabilité de la chaîne logistique augmente et augmente encore davantage si, via l'outsourcing, les entreprises deviennent dépendantes d'autres (Norrman & Jansson, 2004). L'importance pour les entreprises d'adopter une gestion proactive des risques est devenue une réalité dans le monde entrepreneurial d'aujourd'hui.

Husted (2005) met en avant que, malgré le manque de littérature sur le sujet RSE - gestion des risques, les actions RSE constituent une réelle option à prendre en compte afin de réduire les risques du business. Les projets RSE ont donc leur place dans la politique de gestion des risques de l'entreprise. Les problèmes de responsabilité sociétale peuvent être traités de deux manières : proactive ou réactive. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser à la première d'entre elles.

Kytle & Ruggie (2005) ajoutent à cela que la RSE en tant qu'élément de gestion des risques permet la mise en place d'un cadre et de principes à suivre pour l'engagement des parties prenantes ainsi que la création de mesures visant à pallier les risques sociaux et/ou environnementaux. La vulnérabilité de l'entreprise peut être réduite par de meilleurs « sensing », « reporting » et contrôles interne et externe mais aussi par la culture de relations basées sur le partenariat et le dialogue avec les différents acteurs afin de déceler et de traiter en amont les risques potentiels.

3.1 Outils pour une RSE proactive

Quels outils, mêlant RSE et gestion des risques proactive, au-delà de leur multiplicité, peuvent s'avérer être les plus intéressants et les plus performants tout en restant abordables pour une PME?

3.1.1 Code de conduite et rapport annuel

La réputation est un atout de valeur pour les entreprises : longue et difficile à construire mais aisée à détruire. Afin de maintenir une réputation favorable, les

compagnies se doivent de répondre aux attentes de leurs « stakeholders », à savoir de garantir un niveau élevé de RSE et d'interactions avec ceux-ci. (Roberts, 2003)

Minimiser le risque d'atteinte à leur réputation est le premier motif pour lequel les entreprises établissent des rapports quant à leurs actions responsables et aux problèmes sociaux et environnementaux pouvant découler de leurs pratiques. Un des aspects clés de leur réputation repose sur la perception des parties prenantes quant à leur politique RSE. Rapporter sur ses actions RSE, dans ce contexte, peut donc être un moyen puissant d'influencer les perceptions des « stakeholders » (Unerman, 2008). C'est pourquoi, depuis quelques années, un nouvel outil émerge et gagne en popularité : le code de conduite. Ce dernier supporte l'idée de gestion proactive des risques le long de la chaîne logistique et donc de maîtrise de la réputation de l'entreprise. Ces codes de conduite peuvent être le résultat d'une action conjointe d'entreprises au sein d'une même industrie, organisant des évaluations et des contrôles communs des différents fournisseurs ou d'une action indépendante résultant de la seule volonté d'une entreprise définissant un code de conduite unique ainsi que ses propres mécanismes de contrôle. Cependant, vouloir agir en roue libre peut engendrer un certain nombre de difficultés comme l'impossibilité de contrôler tous les fournisseurs sur le respect du code éthique et donc la possibilité de perdre en crédibilité. Pour pallier ce risque, l'idée de certification peut apparaître comme une solution (Roberts, 2003).

3.1.2 Evaluation des fournisseurs

Objectifs

L'évaluation des fournisseurs via un questionnaire au sujet de leurs pratiques RSE est une autre manière d'agir de façon proactive : souligner et rectifier les points faibles de ses fournisseurs en amont avant qu'ils ne se répercutent sur l'entreprise focale. Cette évaluation peut être suivie d'un dialogue, d'un audit, d'un plan d'actions et/ou de partenariats.

Seuring & Müller (2008) mettent en évidence que l'augmentation du phénomène de globalisation et de la compétitivité couplée avec une hausse de l'outsourcing ont largement contribué à l'accroissement du nombre de firmes au fil d'une chaîne d'approvisionnement classique. Ces éléments poussent un grand nombre d'entreprises à

introduire une évaluation des fournisseurs sur base de critères sociaux et environnementaux. Très souvent, cette mesure consiste en une auto-évaluation par le fournisseur qui se doit de déclarer comment il gère les différents problèmes environnementaux et sociaux qu'il rencontre. La meilleure façon d'implémenter ces mesures de manière efficace est de mettre en place, au préalable, des standards sociaux et environnementaux fixant un niveau minimum de prérequis. Cette pratique d'autoévaluation poursuit un double objectif : le premier, déjà mentionné auparavant, concerne la gestion des risques possiblement liés aux trois dimensions de la RSE – environnementale, sociale et économique ; le deuxième vise à l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement en général.

L'ORSE (2013), quant à lui, met également en avant deux objectifs principaux poussant les entreprises à évaluer leurs fournisseurs via un questionnaire : le premier a trait, à nouveau, à la gestion des risques mais, cette fois, en termes de qualité et de réputation ; le deuxième se réfère à la « logique messianique », c'est-à-dire à la volonté de l'entreprise émettrice de diffuser ses valeurs et comportements responsables aux fournisseurs.

Pour sa part, l'ORSE évoque d'autres raisons susceptibles de motiver une telle pratique. Premièrement, il peut s'agir de la volonté de se conformer dans le but d'obtenir un label ou dans le contexte de la signature d'une charte. Deuxièmement, dans une perspective d'innovation et de recherche de collaboration à long terme, le donneur d'ordre, via son questionnaire, pourrait détecter de potentiels partenariats et opportunités. Enfin, il peut être question d'un objectif de « recherche d'informations » pour satisfaire soit des « obligations légales de reporting » soit des demandes de différentes parties prenantes. L'ORSE précise que ces différents buts n'ont pas nécessairement à être opposés et qu'ils peuvent, au contraire, se compléter.

Résultats et Conséquences

Les résultats obtenus peuvent servir soit en amont pour sélectionner un fournisseur lors d'un appel d'offre par exemple, soit en aval pour s'informer sur ce dernier et mettre en place des plans d'actions en fonction de ces résultats. Les conséquences varieront en fonction des cas de figure. Cependant il n'existe aucune méthode formelle d'analyse de ces derniers ; chaque entreprise procède comme elle le

souhaite, en l'absence de standardisation. Très peu d'entreprises communiquent les méthodes et critères utilisés lors de l'évaluation des fournisseurs.

Business & Society (2012) évoque le processus de sélection des fournisseurs via la méthode de questionnaires auto-évaluatifs en appuyant sur l'idée que l'entreprise donneuse d'ordre se doit d'inclure dans son questionnaire des « critères de performance et de gestion environnementales et sociales, à côté des critères commerciaux ». Il note aussi l'importance d'expliquer, au préalable, aux fournisseurs comment ces résultats vont être utilisés et traités et de leur faire parvenir un feed-back soulignant leurs points faibles nécessitant une amélioration mais aussi leurs points forts, cela afin de privilégier une relation basée sur le dialogue.

L'ORSE (2013), quant à lui, évoque différentes manières d'exploiter ces résultats. En premier lieu, ceux-ci peuvent permettre d'obtenir simplement « une visibilité sur l'engagement RSE des fournisseurs ». Ensuite, ils peuvent être utilisés par la société émettrice, lors d'appels d'offres, comptant pour un pourcentage du score total (5-20% du score final). Egalement, lorsque des problèmes sont détectés en aval, via ce questionnaire, chez un fournisseur sous contrat, le donneur d'ordre peut demander la mise en place « d'un plan de progrès » ou réaliser un audit du fournisseur ou encore carrément « rompre le contrat ». Ce dernier cas de figure doit néanmoins être utilisé avec précaution : en effet, comme Valérie Swaen l'a évoqué lors de notre entretien, abandonner un fournisseur de but en blanc – parce que celui-ci ne respecte pas certaines conditions et pratiques éthiques – n'est pas non plus une conduite responsable d'autant plus si ce fournisseur est dépendant économiquement de la société donneuse d'ordre.

Exemples

Voici deux exemples de sociétés qui utilisent le questionnaire RSE lors de la sélection de leurs fournisseurs ou dans le but de contrôler leurs performances RSE une fois sous contrat.

Umicore, fin de l'année 2011, a estimé que 127 de ses fournisseurs devaient faire l'objet d'une évaluation plus en profondeur. Le questionnaire établi leur a permis de développer, pour chaque fournisseur, une « scorecard » allant de 1 (risque élevé) à 10 (très bon système durable). Pour les fournisseurs qui ne respectaient pas un seuil

d'exigences minimal, un plan d'actions a été mis en place en collaboration avec Umicore (Guide pratique, B&S Belgium, 2012).

Janssen Pharmaceutica va au-delà de la sélection de fournisseurs répondant à leurs critères en termes d'achats durables - « *Standards for Responsible External Supply* » : il les accompagne afin d'atteindre « des niveaux de risques acceptables » les aidant donc à améliorer « leur propre développement » (ibid.).

3.1.3 « Knowledge enhancing mechanisms »

Andersen & Skjoett-Larsen (2009) abordent, quant à eux, le mécanisme de « knowledge enhancing » qui permet aux entreprises d'améliorer et de maintenir la connaissance des acteurs qui travaillent avec la RSE au sein de la chaîne logistique, améliorant par la même occasion leurs compétences et aptitudes. L'étude de cas menée à propos de l'entreprise IKEA leur a permis de faire la distinction entre « internal knowledge enhancing mechanisms » et « external knowledge enhancing mechanisms ». Le premier vise principalement la formation des employés en lien avec le code de conduite leur permettant de partager leurs expériences et d'ainsi mettre en place un cadre de référence commun. Le second mécanisme – qui nous intéresse dans le cadre de ce travail – a pour but de créer un cadre de référence éthique entre l'organisation et ses fournisseurs. Pour atteindre cet objectif, les deux auteurs préconisent un dialogue, des visites fréquentes chez les fournisseurs et des formations formelles et informelles à leur faire suivre. Cette dimension externe inclut la promotion de contrats à long terme et l'augmentation de la quantité achetée si les fournisseurs respectent le code de conduite ou les conditions préalablement établies, cela afin de motiver les fournisseurs à s'impliquer dans la démarche de connaissance et ainsi d'éviter les risques sociaux et environnementaux liés à des pratiques peu favorables.

Limites de la revue de littérature

Penchons-nous maintenant sur les limites de la revue de littérature réalisée en première partie de ce mémoire.

Tout d'abord, la RSE dans les PME – et donc par la même occasion les sujets qui en dérivent – est un thème récemment abordé dans la littérature scientifique car, auparavant, la RSE était une matière qui se voulait destinée aux grandes entreprises uniquement. Par conséquent, les études se font rares et en sont à leurs prémices et donc manquent parfois de profondeur.

La plupart des études RSE sont qualitatives et se basent souvent sur l'interview de PME ou une revue de la littérature existante. Celles-ci concernent donc souvent un échantillon restreint d'entreprises et un pays bien spécifique. Ainsi, Pedersen, en 2009, a réalisé son étude sur des PME danoises, Ciliberti (2008) sur cinq PME italiennes, Santos (2011) sur des PME portugaises et Jenkins sur 24 PME anglaises – pour ne citer qu'eux. On peut donc légitimement mettre en doute la généralisation de leurs résultats et les critères de sélection. En effet, Ciliberti avoue, par exemple, avoir sélectionné, dans le cadre son étude, des PME faisant déjà figure de très bons élèves en la matière.

De plus aucun article ne met en avant l'hétérogénéité des PME à l'exception de Preuss & al. (2010) qui soulignent qu'une moyenne entreprise n'est ni une petite entreprise ni une grande. Il semble néanmoins que de grandes différences existent entre une micro, petite et moyenne entreprise rien qu'en termes de CA, d'organisation interne et de nombre d'employés. La question se pose donc de l'exactitude de cette généralisation d'autant que l'étude réalisée ci-après démontre que la taille a un impact sur le score RSE.

En ce qui concerne l'évaluation des fournisseurs, il s'agit d'un sujet récent tout comme celui de l'intérêt porté à la supply chain ; la littérature sur ces matières est, de fait, ténue. Très peu d'articles abordent les tenants et les aboutissants de cette évaluation et le manque de standardisation en RSE se fait alors grandement sentir. Seul l'ORSE (2013) a publié un guide pratique complet concernant les questionnaires à envoyer lors d'une évaluation de la performance RSE des fournisseurs.

Une limite se pose également au niveau du Baromètre de la Responsabilité Sociétale en Belgique publié par The Shift en 2015 et auparavant, en 2011, par Business & Society

Belgium, souvent utilisé comme référence ci-dessus pour parler de la RSE dans les entreprises belges. Ce baromètre vante le mérite de la RSE en Belgique et de son net progrès, notamment, dans les PME belges. Cependant, au regard de l'article de NetPME publié en 2014, force est de constater que la RSE est ignorée par 80% des PME françaises – la France étant pourtant en avance sur la Belgique en matière de RSE. La prudence est donc de mise à la lecture de ce baromètre où une situation somme toute « trop rose » est dépeinte : au final, il ne se base que sur un mince échantillon d'entreprises belges, de PME qui sont déjà championnes en la matière et dont 42% font partie de son réseau et de grandes entreprises (35%) déjà fortement concernées par le sujet.

En conclusion, avoir recours à la revue de littérature pour poser le cadre de l'étude est intéressant mais il faut garder en tête ses limites. La confrontation entre théorie et réalité peut alors se révéler un mélange porteur de nouvelles réflexions.

Partie II. Partie Pratique

Faisant suite à la revue de littérature à propos de la RSE dans les PME, de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et de celle des risques, intéressons-nous à présent au projet en lui-même et à ses implications.

Cette deuxième partie sera divisée en sept chapitres qui auront pour vocation de décrire la méthodologie du projet, ses résultats ainsi que ses implications concrètes pour les PME et leur démarche RSE.

Question managériale

L'entreprise Tilman SA m'a accordé un stage afin de poursuivre sa démarche ISO 26000. Son souhait était que je travaille sur l'enjeu fournisseur mis en avant lors de son audit social et environnemental par la société de consultance, Innergic. N'ayant aucune connaissance des pratiques RSE de leurs fournisseurs, sa demande à mon égard s'est portée sur l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs dans un but d'information et comme base de réflexion menant à la prise de décisions et à l'élaboration de plans d'actions.

Question de recherche

Le but de ce mémoire basé sur un projet mené au sein de l'entreprise Tilman SA est de comprendre les tenants et les aboutissants de l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs via un questionnaire électronique dans une PME. Est-ce un mythe ou une réalité pour une Petite et Moyenne Entreprise que de mener une évaluation RSE externe de ses fournisseurs ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre tout au long de cette seconde partie.

Chapitre 1. Tilman SA

1.1 Présentation de l'entreprise

Tilman SA, laboratoire pharmaceutique, fondé en 1945 par Lucien Tilman et dirigé depuis 1984 par son fils Jean-Noël Tilman, est spécialisé dans la phytothérapie. La société, dont le siège social se situe à Baillonville en Belgique, compte aujourd'hui 138 employés et est présent dans plus de 40 pays (Tilman, 2014). Pour ce faire, l'entreprise pharmaceutique est divisée en sept départements : Usine, Vente & Marketing, QP (Qualified Person)/R&D/GDP backup, Ressources Humaines, Business Development, Finance et Operations & IT/IS (cfr. Annexe 1.1).

D'après la définition de la Commission Européenne, largement utilisée pour catégoriser les entreprises, Tilman SA est une moyenne entreprise. Toutefois, dans un souci de précision et une volonté d'aborder tous les points de vue, l'avis de Preuss et Perschke (2010) sur la question semble opportun à relayer. Selon eux, cette catégorisation par la taille peut se révéler problématique et non pertinente ; une légère hausse des ventes ou du nombre d'employés peut propulser une entreprise dans la catégorie suivante sans changements significatifs de ses caractéristiques sous-jacentes. Tenant compte de l'accord général selon lequel une entreprise moyenne n'est ni une version réduite d'une grande entreprise ni une version augmentée d'une petite entreprise, le concept théorique d'entreprise moyenne n'existe pas encore et n'existera peut-être jamais au vu d'une hétérogénéité certaine. Les deux auteurs proposent alors une conceptualisation de la moyenne entreprise, cela en deux étapes : la première consiste à étudier les différences entre grande et petite entreprise via deux théories : la théorie de l'agence (Agency theory) et celle du management par les ressources (Ressource-based theory); la seconde, quant à elle, vise à tirer de ces différences les caractéristiques des moyennes entreprises. Le résultat de leur conceptualisation est le suivant : une moyenne entreprise est caractérisée, tout d'abord, par un début de séparation entre propriété et contrôle liée à l'usage croissant de fonds venant de l'extérieur. Elle a davantage de probabilité d'utiliser des sources de capital externe tout en conservant une relation informelle principal/agent. Deuxièmement, les moyennes entreprises font de plus en plus confiance aux parties prenantes externes pour croître et les connaissances spécifiques de gestion de l'entreprise se retrouvent concentrées dans

les mains de quelques personnes et plus uniquement dans celles du patron. Par ailleurs, les signes d'une différenciation fonctionnelle vont apparaître même si le patron a de grandes chances de conserver un certain degré de discrétion. Enfin, la formalisation se met en place au sein de l'entreprise en termes d'objectifs d'affaires et de choix de marchés. Elle finit par développer sa compétitivité et par entrer dans un processus d'internationalisation (Preuss, 2010).

Bien qu'aucune différence ne soit établie dans la théorie RSE sur base de la catégorie, j'ai remarqué que Tilman SA, en pleine transition de petite à grande entreprise, présentait les caractéristiques décrites ci-dessus. La société Tilman a été élue entreprise de l'année en 2013 (Tilman, 2014). Ce prix récompense la volonté d'entreprendre, l'innovation, la stratégie et la compétitivité mais aussi les entreprises exemplaires en matière de gestion et tournées vers le monde (EY).

Depuis une trentaine d'années, Tilman SA connaît une croissance extraordinaire. En effet, le nombre d'employés est passé de 6 à 138 en 30 ans et son CA de 2 à 25 millions d'euros en 2014 (Tilman, 2014). Cette croissance rapide a permis à Tilman d'obtenir le titre récurrent de « grande gazelle » par le magazine « Trends Gazelles » depuis 2004. Pour être considérée de la sorte, l'entreprise concernée se doit d'avoir un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros au début de l'année des calculs par le magazine Trends (Trends Top, 2016).

Tilman SA produit des médicaments mais aussi des compléments alimentaires à base de plantes. La phytothérapie est une médecine douce qui utilise la partie active des plantes à but curatif ou préventif. Tilman SA est actuellement le leader de la phytothérapie en Belgique et poursuit son objectif européen (Tilman, 2014).

La culture au sein de l'entreprise se veut ouverte et familiale. Tilman SA est fondée sur les valeurs suivantes : confiance, respect et responsabilité sociétale.

1.2 Démarche RSE de Tilman SA

La responsabilité sociétale fait partie intégrante des valeurs fondamentales de Tilman SA. C'est là la volonté de Jean-Noël Tilman. De nombreux liens peuvent être établis entre la démarche de Tilman SA, d'un côté, et la théorie sur la RSE dans les PME, de l'autre ; cela notamment quant à l'importance de l'implication et de la conviction du

PDG en matière de RSE pour mener à bien des actions responsables et diffuser cet état d'esprit dans l'entière de l'entreprise. Jean-Noël Tilman tient clairement le rôle de l'« internal champion » et croit dur comme fer aux effets positifs d'actions responsables sur le bien-être de son entreprise et sur celui de son écosystème. La taille moyenne de l'entreprise favorise le dialogue, l'échange et la diffusion d'idées ainsi que l'innovation, autant d'éléments propices à l'implémentation de la RSE. Cependant, les difficultés présentées dans la revue de littérature atteignent l'entreprise : il s'agit d'un laboratoire pharmaceutique en pleines croissance et expansion qui souvent manque de temps et de capital humain et financier pour se lancer dans cette démarche de durabilité.

Au final, cette dichotomie entre le fait d'avoir un patron porteur de la RSE au sein de l'entreprise et un manque de temps et de ressources qui y sont consacrés peut s'expliquer, tout d'abord, par une absence de prise de conscience claire des employés qui ont du mal à saisir l'impact positif de ses bénéfices intangibles surtout mais également tangibles et même parfois à comprendre le terme RSE en lui-même. Ce manque de conscientisation et de l'intérêt qui peut en découler, pour l'entreprise et pour chacun, peut aussi s'expliquer par l'individualisme ambiant de notre société actuelle et la vision trop souvent réduite au court terme. Aujourd'hui, faire avancer les gens dans le collectif et le long terme est devenu extrêmement compliqué et c'est un phénomène de société qui dépasse les frontières de Tilman SA.

Force est de constater que le concept RSE est tellement clair pour le PDG qu'il en oublierait qu'il parle à un public de non avertis. Or, à l'heure actuelle, le leader ne peut plus travailler seul : la concrétisation de tout projet s'inscrit nécessairement continuellement dans l'écoute et la coprésence des autres, dans la co-construction de nouvelles façons de faire, dans une réflexion qui permet de transformer une façon routinière ou/et rigide en une idée créative. Tout le travail du leader est de rappeler sans cesse - et la communication est un enjeu capital - que chacun participe avec tous les autres à une mission commune. Le PDG est garant du projet collectif mené en collectif. Mais il est un fait que J-N Tilman, comme tout PDG d'une PME, est responsable de nombreuses tâches qui limitent son temps consacré à la RSE au sein de l'entreprise. Finalement, le bilan 2015 n'ayant pas été à la hauteur des espérances, les budgets ont donc été resserrés car l'entreprise doit rester profitable. Néanmoins cette dichotomie

peut poser la question de la réelle intégration de la RSE au sein de l'entreprise. La RSE ne peut pas demeurer le projet du seul PDG ou du seul comité qu'il a institué.

Notons de manière optimiste que la jeune génération semble davantage impliquée et ouverte aux changements car conscientisée depuis son plus jeune âge aux problèmes d'une société individualiste, consommatrice et dont l'environnement se dégrade. De plus, elle n'est pas encore ancrée dans des habitudes, ce qui la rend plus perméable aux nouvelles idées et façons de penser et facilite un dialogue constructif et productif.

La démarche RSE de Tilman SA existe donc depuis toujours, fondement des croyances et valeurs de son PDG ; cependant, comme dans bon nombre de PME, elle est restée pendant longtemps du domaine de l'informel : pas de politiques ni de stratégies formelles mais des actions concrètes menées au sein de la PME, ce qu'il est essentiel de relever ici. Et il est vrai que, si les employés ignorent souvent le sens du terme RSE, ils savent nommer, reconnaître et soutenir les actions de leur entreprise qui porte des valeurs qui sont aussi les leurs. Parmi celles-ci, on épingle la participation, depuis 2008, à l'Action Damien qui lutte contre la tuberculose et la lèpre en Afrique, en Asie et en Amérique : pour chaque boîte de tisane « Biolys » achetée, 0.05€ sont reversés à l'action humanitaire. Ceci a permis à Tilman SA de sauver 1.000 vies en 2008. Depuis 1999, Tilman SA est certifiée « Certisys » pour ses produits BIO. Par la suite, en 2013, le laboratoire a également été certifié EMAS/ISO 14001 suite à l'implémentation d'un Système de Management Environnemental conforme aux requêtes visant à réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Ces certifications sont sujettes à un audit de contrôle annuel. A cela s'ajoutent d'autres actions diverses comme des activités de team building deux fois par an, la mise en place d'une politique de diversité, l'adaptation des horaires afin de faire correspondre vie familiale et travail, la priorité donnée aux fournisseurs locaux, la réinsertion professionnelle de personnes en difficulté et la participation aux événements locaux (mécénat/sponsoring).

Pour cette année 2016, trois projets principaux seront portés par le comité RSE composé de quatre personnes : Sally Willems – département des ressources humaines, Daniel Scoubeau – département commercial, Cécile Cornez – département comptabilité et Alexandre Giar – département marketing. Premièrement, la performance RSE des fournisseurs, projet qui nous concerne ici, sera évaluée. Deuxièmement, une personne migrante ainsi qu'une personne à mobilité réduite seront intégrées au sein de la société.

Et enfin, une participation financière à hauteur de 10.000€ visera à soutenir différentes associations proposées et sélectionnées selon une série de critères décidés par les employés de l'entreprise.

En 2014, l'entreprise a fait le choix de formaliser sa démarche et de mettre un mot, enfin, sur toutes les pratiques RSE déjà existantes et à venir. Dans cet objectif, Tilman SA a fait appel à une société de consultance externe, Innergic, afin d'entamer une démarche ISO 26000, norme internationale en matière de RSE. Le consultant Damien Dallemagne a eu pour mission de réaliser un audit de l'entreprise afin de remettre à jour la charte de l'entreprise ainsi que de rendre compte des enjeux et des objectifs RSE à partir desquels la société devait poser des actions.

Cet audit a permis de mettre en avant quatre enjeux prioritaires sur le court terme : l'excellence en interne, le capital humain, la performance environnementale en interne et les fournisseurs (Innergic, 2014 - cfr. Annexe 1.2). C'est concernant ce quatrième point que Tilman SA a sollicité mon aide et m'a confié comme projet l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs. Les trois autres axes ont, quant à eux, été mis sous la responsabilité d'autres membres de l'entreprise. L'axe environnement a été pris en charge par Leila Zghikh, responsable du département environnement, hygiène et sécurité au sein de Tilman SA. Cet axe est le plus abouti avec l'obtention de la certification EMAS qui souligne les bonnes pratiques de Tilman SA en la matière. L'axe capital humain, quant à lui, vient d'être repris par Sally Willems, responsable du département des ressources humaines, depuis fin 2015 chez Tilman SA et en est encore à ses balbutiements et, selon D. Dallemagne, l'entreprise doit donner un caractère plus marqué au volet social, le volet environnemental étant, lui, bien lancé. Le dernier axe, quant à lui, est sous la responsabilité du comité RSE qui veille à la mise en place d'actions concrètes annuelles et à leur bon développement au sein de l'organisation, chaque décision relative à la RSE étant débattue au sein de ce comité.

Quatre raisons expliquent l'importance de la Responsabilité Sociétale aux yeux de Tilman SA ainsi que sa formalisation. Tout d'abord, celle-ci est inscrite dans l'ADN de la société. Ensuite, le respect de l'environnement permet la protection des ressources limitées et des besoins des générations suivantes. Par ailleurs, le bien-être de la société est au cœur même de la mission de Tilman SA qui y veille via la phytothérapie. Enfin, l'entreprise est en pleine croissance et s'internationalise de plus en plus et il est donc

important d'agir de manière proactive afin d'anticiper les potentielles critiques issues d'une visibilité accrue (Innergic, 2014).

Chapitre 2.Méthodologie du projet

La démarche suivie, lors de la réalisation du projet, s'est réalisée en quatre étapes principales : l'analyse de documents, la création d'un questionnaire, l'analyse à la fois qualitative et quantitative des résultats obtenus et l'interview de différents intervenants extérieurs à l'entreprise.

L'analyse documentaire provenant de différentes sources tels qu'articles scientifiques, sites web spécialisés ou encore vidéos permet de mieux appréhender la problématique de la RSE en général qui demeure une pratique vaste et non standardisée ou très peu. Cette analyse de documents est utile tout au long du projet, que ce soit à son départ pour poser un cadre de réflexion et appréhender la matière ou lors de son développement afin de renforcer théoriquement les faits et sujets rencontrés tout au long de sa réalisation. Appuyer ses constatations et réflexions sur des preuves scientifiques apporte au contenu un caractère formel et objectif. Une lecture approfondie de celles-ci suivie d'une prise de notes des idées-forces susceptibles d'être utiles à l'accomplissement du projet et à l'écriture du mémoire est la démarche qui a été valorisée.

Le questionnaire, quant à lui, a été choisi comme étant la meilleure façon d'évaluer la performance RSE des fournisseurs tenant compte des ressources et du temps disponibles au sein de la PME. En effet, une autre méthode existe : l'audit social et environnemental mais celui-ci exige un capital humain et financier important et se révèle souvent trop onéreux pour une PME. De plus, le questionnaire, dans n'importe quel type d'entreprise, sert souvent de point de départ à la démarche d'évaluation avant même d'envisager la possibilité d'un audit social/environnemental des fournisseurs les plus à risques ou qui démontrent une performance RSE médiocre (cfr. Annexe 2.1).

Suite aux réponses obtenues de la part des fournisseurs, deux types d'analyse sont opérées sur les résultats : qualitative et quantitative. La première a pour but d'analyser le tableau Excel contenant les réponses afin d'identifier certains « patterns » et de mettre en évidence des phénomènes de similarités ou de dissemblances. L'analyse quantitative, quant à elle, a pour finalité d'ajouter de la valeur à l'étude et de permettre, via SPSS ou Excel, l'élaboration de graphiques éloquentes, de statistiques, de moyennes et du calcul des scores permettant le classement des différents fournisseurs en fonction de

leur performance. Ces deux analyses poursuivent les objectifs suivants : mener à la prise de décisions, à la mise en place de plans d'actions et permettre à Tilman SA de se poser de nouvelles questions.

A cette méthodologie s'ajoutent les interviews semi-directives réalisées (cfr. Annexe 2.2), tout au long du projet, avec différents intervenants externes à l'entreprise. L'entretien semi-directif autorise de passer d'un thème à l'autre en fonction de la conversation et de son évolution : plus libre, flexible, adaptatif, il permet de poser le minimum de questions et donc de laisser parler l'interlocuteur jusqu'à avoir abordé tous les thèmes et sous-thèmes présents dans le guide d'entretien préalablement établi (cfr. Annexe 2.2.1). Professeurs, consultants RSE, directeur d'initiatives et autres ont permis d'enrichir la réflexion et d'améliorer, à la fois, la compréhension de la problématique et celle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en général. Discuter du sujet et de la manière dont il se doit de l'aborder accorde la possibilité de compléter les connaissances amassées lors de l'analyse de documents, d'obtenir un autre point de vue, de nouvelles pistes de recherche et se révèle être d'une importance primordiale en cas de blocage ou autres difficultés.

Chapitre 3. Elaboration du questionnaire (cfr. Annexe 2.1)

Les deux sociétés de consultance rencontrées, FactorX et CAP conseil, s'accordent à dire que l'intérêt pour une « supply chain » durable prend de l'ampleur depuis environ deux ans et se voit attribuer une importance croissante au sein des entreprises de tout type tout en mentionnant que ce sont les grandes entreprises les plus demandeuses et sensibilisées sur le sujet. C'est dans ce contexte que ces dernières mettent en place des évaluations de leurs fournisseurs effectuées soit en interne, soit par un organisme externe. La démarche de Tilman SA se veut donc innovante en tant que PME.

Tilman SA a décidé de mener cette évaluation en interne afin d'agir de manière proactive et d'opérer en amont sur l'identification des risques et la mise en évidence des manquements environnementaux et sociaux de ses fournisseurs. La logique suivie par Tilman SA est celle de « sensibilisation ». Les achats de l'entreprise ne sont pas soumis à des risques environnementaux et sociaux importants ; le danger le plus grand, pour le moment, est le possible manque de cohérence entre les valeurs prônées et les activités réellement mises en place. Cette logique de l'ORSE met en avant l'auto-évaluation des fournisseurs via un questionnaire ; selon lui, il s'agit de la manière préventive la plus efficace. Jenkins a démontré que les raisons pour lesquelles les PME s'engagent en RSE sont prioritairement la motivation et la rétention des employés ainsi que l'implication dans la communauté et pas tellement la gestion de l'image de marque et la réputation.

Le questionnaire une fois réalisé a fait l'objet d'un test auprès de deux fournisseurs conseillés par le comité RSE – Impritex et Nuance4 – afin de prendre connaissance de leurs remarques et observations avant l'envoi définitif. Nuance4 a directement répondu au questionnaire et a rendu un avis favorable en précisant que les questions étaient claires et demandaient peu de temps pour y répondre. Impritex, quant à lui, n'a jamais répondu, même après plusieurs rappels. Ce test a donc, d'une part, conforté le choix des questions et, d'autre part, annoncé les obstacles à venir comme celui d'obtenir une réponse de la part des fournisseurs.

3.1 Introduction du questionnaire

Le questionnaire débute par une note explicative révisée et signée par Jean-Noël Tilman énonçant les raisons pour lesquelles l'entreprise se lance dans une telle démarche et dans quel but. Il est important d'expliquer les motivations de ce questionnaire et l'évaluation qui en découle afin d'entrer déjà dans une démarche de dialogue avec les fournisseurs, démarche qui vise à aider Tilman SA à s'améliorer. Le questionnaire ne se présente pas comme une obligation à remplir mais plutôt comme un acte d'entraide pouvant mener à plus de dialogue et de partenariat.

3.2 Choix des questions

Le questionnaire est basé sur la norme ISO 26000, référence internationale en matière de RSE qui met en avant sept questions centrales portant sur la gouvernance, les clients, les fournisseurs, la communauté et le développement local, les relations et conditions de travail, les droits de l'homme et l'environnement. La plupart des questions sont de type binaire – oui/non – ou informative. En effet certaines d'entre elles sont posées afin d'obtenir des informations sur le fournisseur et sa pratique de la RSE.

La première question du questionnaire électronique réalisée sur « Evalandgo », logiciel d'enquête et d'évaluation en ligne, demande de fournir les informations suivantes : le nom de l'entreprise, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires des deux dernières années. La question des employés semble être une évidence afin de définir le type d'entreprise : micro, petite, moyenne ou grande. Selon la taille, il est probable que la politique RSE menée dans l'entreprise est différente même si les auteurs s'accordent à dire que la RSE dans les trois catégories de la PME est semblable et donc à parler de la RSE dans la PME en général ne faisant, par la même occasion, que la distinction entre MNE et PME, il reste, selon moi, intéressant d'étudier tous les cas de figure et de confirmer ou non leurs dires. La question du chiffre d'affaires, quant à elle, se base sur l'article de Pedersen (2009) qui évoque l'intérêt de compléter l'information de la taille de l'entreprise par des mesures financières qui permettent d'examiner le rôle des ressources disponibles dans l'accomplissement d'activités responsables.

A cela s'ajoute un volet à propos de la RSE en général afin de savoir si les différents fournisseurs connaissent exactement la Responsabilité Sociétale des Entreprises :

mènent-ils des actions dans cette perspective, dans quel but, pour quels bénéfices et avec quels inconvénients ? C'est un impératif que de poser cette question fondamentale pour tout d'abord planter le décor et également commencer par des interrogations simples et n'ayant pas le même poids qu'une question sur les droits de l'homme ou les conditions de travail. Mais encore afin de situer la RSE au sein de l'entreprise, de façon simplement informative : à l'heure actuelle, toute entreprise sait-elle ce qu'est la RSE ?

Au terme du questionnaire, a également été ajoutée une partie non évaluative de six questions demandant l'avis des fournisseurs à la fois sur le dit questionnaire et les améliorations à lui apporter, et aussi sur leur connaissance de la démarche RSE de Tilman SA, leur volonté d'en savoir davantage et leurs attentes vis-à-vis de cette dernière. Ce volet pose également une question visant à l'amélioration de l'intégration du développement durable dans la relation client-fournisseur. Elle est inspirée par l'ORSE qui prône cette idée de donner la parole aux fournisseurs pour accentuer la démarche de dialogue qu'entreprend déjà l'entreprise via l'envoi de son questionnaire. Poser ce type de questions permet aux fournisseurs de se sentir concernés par la démarche et souligne l'intérêt du donneur d'ordre pour son opinion et ses idées.

Tilman SA a eu pour volonté d'envoyer un questionnaire qui lui correspond: celui-ci est donc basé non pas sur la littérature mais bien sur l'entreprise en elle-même. Le choix des questions contenues dans chacune des sept dimensions dépeintes dans l'ISO 26000 est donc basé sur ses valeurs et en concertation avec le comité RSE. Elles sont le reflet d'actions menées par la société ou en tout cas d'actions qu'elle souhaiterait amener dans sa politique RSE et qui lui tiennent à cœur comme, par exemple, le fait d'harmoniser vie de famille et travail pour ses employés ou le fait de favoriser les fournisseurs locaux. La dimension la plus riche en question est celle qui concerne l'environnement, dimension très importante pour Tilman SA déjà largement étudiée par l'entreprise via notamment la certification EMAS/ISO 14001. L'environnement faisait déjà l'objet d'une évaluation en 2015 par la personne en charge de ce volet dans l'entreprise. Suite à cette première évaluation, le questionnaire avait été mis à jour par la responsable et il a servi de base à l'élaboration du questionnaire RSE.

Il est important de mettre en évidence le peu de théorie existant quant à la manière de construire un questionnaire d'évaluation RSE et le fait que l'ISO 26000 parmi d'autres tel que SA 8000, GRI,... ne donne qu'un cadre souvent trop rigide pour être

appliqué tel quel. La plupart des multinationales mènent ce genre d'actions d'auto-évaluation mais ne publient pas en ligne leur questionnaire ; elles ne publient que le rapport final. De plus, celles qui le font élaborent celui-ci à leur façon, sur base de leurs préoccupations et souvent spécifiquement en lien avec leur secteur d'activité. Néanmoins certains référentiels ou labels tels que celui du Pays de Loire ou Discerno proposent sur leur site internet des questionnaires auto-évaluatifs qui permettent de se rendre compte du type de questions à poser pour évaluer la performance RSE de leurs fournisseurs.

Les multinationales peuvent se permettre, contrairement à la plupart des PME, d'envoyer des questionnaires longs, spécifiques et de demander les preuves afin d'appuyer les propos avancés. Dans le cas de Tilman SA, le manque de pouvoir de négociation sur certains fournisseurs a définitivement joué un rôle dans le choix des questions ainsi que sur la longueur du questionnaire. Les fournisseurs reçoivent de plus en plus de demandes de ce genre et, selon le constat du manque de standardisation, il est probable que ces enquêtes soient fondamentalement différents les uns des autres. D'autre part, le questionnaire est souvent amené à voyager dans différents départements de l'entreprise destinataire car très peu d'entreprises possèdent un département RSE à part entière et répondre aux sept dimensions suppose dès lors de faire appel à diverses fonctions. Ceci augmente encore davantage la lourdeur de la démarche et rend le processus plus complexe. Dans un tel contexte, une fois de plus, la longueur et la complexité du questionnaire jouent un rôle sur son taux de remplissage.

Chapitre 4. Echantillonnage & hypothèses

4.1 Echantillonnage

L'échantillon a été sélectionné sur base du bilan comptable de la société. Celle-ci voulait prioritairement s'intéresser aux fournisseurs chez qui elle dépense le plus. L'objectif fixé par le comité RSE était d'obtenir un minimum de 50 réponses.

Le questionnaire une fois élaboré a été envoyé à 74 des plus gros fournisseurs. Après quoi, 52 d'entre eux ont répondu dont Tilman SA elle-même afin d'obtenir un élément de comparaison sur lequel se baser pour identifier les points sur lesquels travailler.

Sur base des réponses obtenues, 2 entreprises ont été retirées de l'échantillon avant de commencer les statistiques : Ayanda et Directlease. Ces dernières n'avaient, en effet, répondu qu'à la première question portant sur les informations générales. La réponse de Tilman SA a également été écartée au moment de l'évaluation des fournisseurs à proprement parler.

Au final, l'échantillon sur lequel se base l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs est composé de 49 fournisseurs parmi ceux de Tilman SA qui, à eux seuls, représentent 6180517,08 € des achats de la société à savoir près de 50% du bilan comptable fournisseurs.

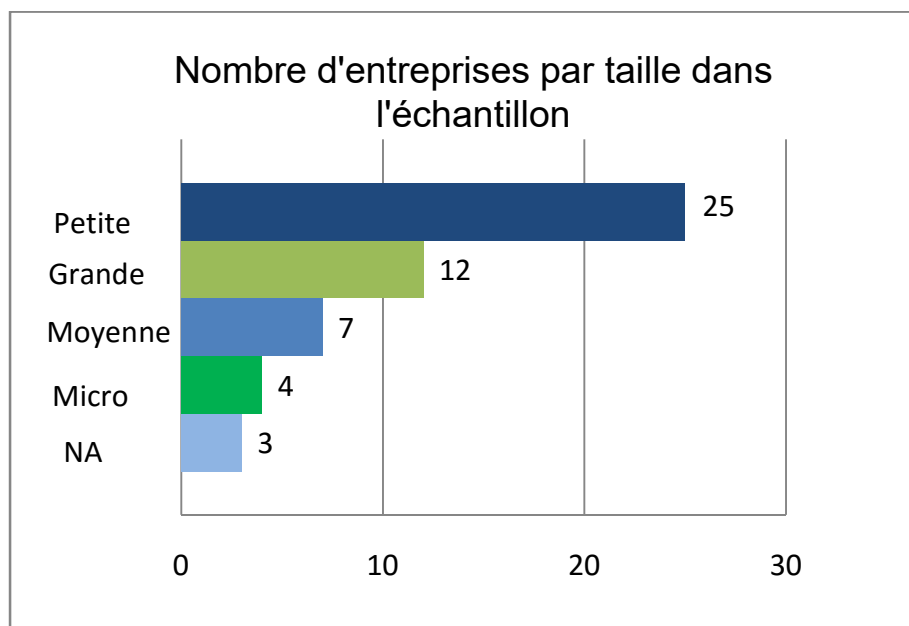
L'échantillon comprend des entreprises venant majoritairement du continent européen. Les deux seuls fournisseurs situés hors Europe viennent d'Inde et de Chine. La majorité d'entre eux opèrent dans le Benelux ou en France. Ce résultat s'explique en partie par la politique d'achats de Jean-Noël Tilman qui veut privilégier les fournisseurs locaux et, lorsque ce n'est pas possible, l'entreprise essaye de sélectionner les fournisseurs les plus proches en respectant bien évidemment l'aspect qualité, premier critère de sélection pour la société pharmaceutique, et en évitant un prix exorbitant – le but d'une entreprise étant quand même de faire du profit.

PAYS	Nombre dans l'échantillon
Benelux	24
France	16
Allemagne	2

Europe de l'Est	2
Sud de l'Europe	2
Hors Europe	2

Tab : nombre d'entreprises par pays représentés dans l'échantillon

Dans cet échantillon, on retrouve également des entreprises de taille différente. La majorité des entreprises de l'échantillon emploient moins de 50 employés. Notons également que trois d'entre elles n'ont pas communiqué le nombre de leurs employés.



4.2 Questions de recherche & hypothèses

Suite à la création du questionnaire et aux réponses qui lui ont été données, plusieurs hypothèses ont émergé et seront testées par la suite via l'outil de statistique SPSS.

Question de recherche 1 : Quelles sont les différences entre PME et MNE qui impactent l'intensité de leur politique RSE ?

Comme explicité dans la théorie, PME et MNE diffèrent dans la manière de mener leur politique RSE. Mais ces différences soulignées dans la littérature affectent-elles vraiment l'envergure de leur démarche RSE ?

➔ H1 = Les grandes entreprises ont un score RSE plus élevé que les PME.

- ➔ H2 = Les entreprises qui ont un chiffre d'affaires (CA) plus élevé ont un score RSE plus grand.
- ➔ H3 = Les entreprises qui rapportent sur leur démarche RSE ont un score RSE plus élevé.
- ➔ H4 = Les entreprises qui formalisent davantage leur démarche via un code de conduite ou une charte d'entreprise ont un score plus élevé.
- ➔ H5 = Les entreprises qui possèdent un département RSE à part entière ont un score RSE plus élevé.
- ➔ H6 = Les entreprises ayant recours à une agence externe pour mettre en place leur politique RSE ont un score plus élevé.

Question de recherche2 : Quel est l'effet de la situation géographique de l'entreprise sur sa politique RSE ?

Certains auteurs avancent que la RSE diffère selon la région géographique dans laquelle l'entreprise se trouve. Samuel Idowu (2015), dans son ouvrage consacré à la RSE en Europe, différencie, par exemple, Nord, Sud et Est de l'Europe. Welford (2004), quant à lui, aborde les disparités de la RSE en Europe, Amérique du Nord et Asie. Enfin, Martinuzzi (2012) aborde dans un rapport de l'ESDN les diverses stratégies RSE nationales. Ces quelques exemples marquent l'intérêt de la littérature pour le sujet.

- ➔ H7 = Le score RSE diffère selon le pays.

Question de recherche 3 : Quels sont les facteurs qui influencent la connaissance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et/ou de la norme ISO 26000?

La question soulevée ici a pour but de savoir si le fait de connaître le terme RSE et/ou la norme ISO 26000 influence la démarche RSE des entreprises. Par exemple, la théorie démontre que très souvent les PME agissent de manière responsable mais n'utilisent pas le terme « RSE » en tant que tel car elles le trouvent trop formel et peu parlant. Certaines d'entre elles n'ont même pas conscience qu'elles agissent durablement ; les actions menées sont intrinsèques et basées sur les valeurs du dirigeant.

- ➔ H8 = Les entreprises qui ont un score RSE élevé ont une meilleure connaissance de la RSE.

- ➔ H9 = Les grandes entreprises ont une meilleure connaissance de la RSE que les PME.
- ➔ H10 = Le pays dans lequel se trouve l'entreprise n'influence pas la connaissance de la RSE.

Chapitre 5. Résultats

Les réponses obtenues après plusieurs relances par e-mail ou téléphone ont constitué l'échantillon de 49 fournisseurs sur lequel se sont basées les analyses effectuées par la suite. Cet échantillon peut paraître insignifiant mais il faut garder à l'esprit le pouvoir de négociation succinct que possède une PME sur ses fournisseurs et le fait que ces derniers reçoivent annuellement des dizaines de demandes de la sorte. Les questionnaires favorisés sont alors ceux des plus gros clients et très souvent les PME, comme Tilman SA, n'en font pas partie.

Néanmoins les relations à long terme et de proximité qu'entretient Tilman SA avec ses fournisseurs – particularité des PME – ont été primordiales dans l'obtention de ces réponses. De nombreux commerciaux ont accepté avec plaisir de jouer le rôle de relais auprès de leur entreprise afin que ceux-ci remplissent le questionnaire de Tilman SA. Damien Dallemagne, lors de son audit, avait d'ailleurs réalisé une cartographie des attentes et perceptions des parties prenantes vis-à-vis de la société. Celle-ci s'est révélée très positive pour l'entreprise qui a pris conscience qu'elle était très appréciée et que très peu d'entre elles attendaient plus de la PME (cfr. Annexe 1.2).

Les fournisseurs répondants ont mis en moyenne 10'38" pour répondre au questionnaire. Les pages sur lesquelles ils ont passé le plus de temps sont la page n°1 qui leur demandait de fournir leurs informations personnelles et de faire le point sur leur connaissance de la RSE (158") et la page n°8 consacrée à l'environnement, dimension contenant le plus de questions (121"). On note également qu'au plus les pages passent au plus le pourcentage de non-réponses augmente (cfr. Annexe 3.1). (Eval&Go, 2016)

L'analyse des résultats s'est effectuée en deux étapes majeures. La première a été de calculer le score RSE de chacun des fournisseurs de l'échantillon. La deuxième, quant à elle, a consisté en l'analyse statistique des résultats obtenus via l'outil SPSS avec le soutien de graphe Excel permettant une meilleure appréhension et compréhension de ceux-ci.

5.1 Calcul du score RSE

Le score RSE a été établi en prenant en compte le résultat obtenu par chaque fournisseur sur chacune des sept dimensions de la RSE reprises dans la norme ISO

26000. Pour ce faire, la méthode suivie a été inspirée de celle présente dans le guide pratique de l'ORSE qui propose une simple mais efficace méthode d'attribution d'un point à chaque réponse positive. Le questionnaire comprenant majoritairement des questions binaires – oui/non –, ce système de cotation semblait être approprié et pertinent au vu de la demande informative de l'entreprise.

Après avoir calculé le score de tous les fournisseurs sur chacune des dimensions, celui-ci a été remis sur dix afin d'avoir une même base et un poids égal sur chaque dimension. Après quoi, chaque score a été pondéré en suivant le « weighing scheme » établi par Capelle et Petit (2012). Ces derniers ont démontré, dans leur étude, que trop d'importance était donnée à la dimension des droits de l'homme et que celle de l'environnement, au contraire, était souvent sous-estimée dans les articles scientifiques précédents proposant une méthode de pondération. Le schéma sélectionné est celui correspondant aux publications par les firmes, la PME étant très peu visée par les médias ou par les ONGs les plus influentes. La pondération présentée est donc la suivante :

Dimension	Pondération
Environnement	22%
Clients	14%
Droits de l'homme	7%
Conditions de travail	29%
Gouvernance	13%
Communauté & Développement Local	15%

Tab : « Weighting scheme » proposé par Capelle et Petit (2012)

Toutefois un problème se pose : le manque de pondération pour la septième dimension évoquée dans la norme de référence ISO 26000 – les fournisseurs. En effet, cette dimension, tout comme l'intérêt porté à la « supply chain », est toute récente (New, 2010). L'impossibilité de trouver une pondération pour cette dimension s'est avérée être une difficulté de taille. Après discussion avec des personnes ressources, V. Bruneau et C. Desmet, la décision a été prise de donner un poids de 12% à la dimension en question en ajustant les autres proportionnellement afin de garder un total de 100%. En effet, la dimension « fournisseurs » étant très proche de la dimension « clients » dans les

thèmes abordés et les questions posées, il a semblé pertinent de pondérer celles-ci de manière équivalente. Bien entendu, ce choix ne se base sur aucune méthode scientifique et sera une des limitations abordées à la fin de cette partie pratique. Néanmoins, il était impossible d'abandonner une dimension en cours d'étude et de se lancer dans une étude scientifique afin d'estimer le poids à attribuer à celle-ci ; cela aurait pu être un sujet de mémoire à part entière.

Par conséquent la pondération utilisée pour calculer le score RSE total des fournisseurs est celle présentée dans le tableau ci-dessous :

Dimension	Pondération
Environnement	20%
Clients	12%
Droits de l'homme	5%
Conditions de travail	27%
Gouvernance	11%
Communauté & Développement Local	13%
Fournisseurs	12%

Tab : Pondération ajustée en tenant compte de la dimension « fournisseur »

Après avoir calculé le score total RSE (%) de chaque fournisseur sur base de la pondération établie (cfr. Annexe 3.2) et créé la base de données SPSS via le tableur Excel, l'analyse statistique ayant pour but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement établies a pu être initialisée.

5.2 Analyse statistique via SPSS

5.2.1 Analyses descriptives (cfr. Annexe 3.3)

Avant de se lancer dans le vif du sujet de l'analyse statistique à proprement parler, jetons un œil à quelques analyses descriptives menées en amont avec le même outil SPSS.

Analyse descriptive « TOT_% »

Cette analyse permet de rendre de la moyenne de l'échantillon qui est de 51,16% avec un minimum de 22% pour Vivio, PME belge, et un maximum de 97% pour la

multinationale Canon. On remarque que près de la moitié de l'échantillon se situe sous les 50%. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un grand nombre des fournisseurs de Tilman SA sont des PME et, dès lors, la question se pose de savoir si le même investissement peut être réellement demandé à une PME de 10 employés qu'à une entreprise de 350 employés. Selon moi là est la nuance.

Tab SPSS, Descriptive Statistics «TOT_% »

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
TOT_%	49	22	97	2507	51,16	17,776	315,973
Valid N (listwise)	49						

Notons que Tilman SA a obtenu un score de 70,96%, ce qui place la PME pharmaceutique dans le haut du classement.

Analyse descriptive sur les motivations

Un test de fréquence a été mené sur les raisons pour lesquelles les entreprises menaient des actions dans une perspective durable. La question n'ayant pas été formulée de façon appropriée pour être utilisée dans les hypothèses formulées ci-dessus, seul un test de fréquence pouvait être opéré. En effet, les répondants invités à cocher plusieurs réponses, il était impossible de créer une seule variable.

Le tableau (cfr. Annexe 3.3.1) montre que la raison première pour laquelle les entreprises s'engagent dans la RSE est « le respect de l'environnement et de l'homme » avec 53% en moyenne. Les deux raisons qui suivent et qui sont proches l'une de l'autre sont « l'amélioration de l'image et de la réputation » avec 30% et « l'adhésion et la motivation de employés » avec 28%. Celle qui, au contraire, récolte le moins de voix est « le développement de nouveaux produits » ; alors que l'innovation est souvent l'un des bénéfices de la RSE mis en avant dans la littérature, celui-ci n'apparaît pas comme primordial aux yeux des entreprises.

Analyse descriptive sur les contraintes

Concernant les entreprises qui ont affirmé qu'elles ne menaient pas d'actions dans une perspective RSE, la question leur a été posée du pourquoi. Le même problème de

syntaxe que celui de la question sur les bénéfices a restreint l'analyse à un test de fréquence.

Les neuf entreprises qui ont dû répondre à la question ont majoritairement souligné la raison suivante : « le manque de temps ». Après ce premier motif, on relève « le manque de ressources » et « le manque d'informations et de support public ». Mais aucune d'entre elles n'a répondu « aucun bénéfice à attendre ou trop risqué ». Cette dernière constatation semble signifier que, malgré l'absence d'une perspective RSE dans leurs actions, ces entreprises reconnaissent néanmoins les bénéfices que pourrait apporter la RSE à leur business, considérée comme ne mettant pas en péril leurs affaires (cfr. Annexe 3.3.2).

Analyse descriptive sur la signification de la RSE

Dans la première partie du questionnaire, la question a été posée de savoir ce que signifiait la RSE pour les fournisseurs : une opportunité, une conviction, une contrainte ou un axe de communication. Suite au test de fréquence, on remarque qu'aucune entreprise n'a répondu qu'il s'agissait d'une contrainte. La majorité de l'échantillon – 19 fournisseurs – a répondu : une conviction. Suivent une opportunité (14 voix) et avec seulement 4 voix, un axe de communication.

Une ANOVA a ensuite été réalisée pour savoir si le fait de penser la RSE de telle ou telle façon avait un impact sur le score final mais celle-ci s'est révélée non concluante (cfr. Annexe 3.3.3).

5.2.2 Analyse des dimensions

La première étape avant même de commencer le test des hypothèses a été de réaliser un « paired sample t-test » afin de rendre compte des divergences entre dimensions. Pour ce faire, une analyse descriptive a préalablement été menée à propos des sept dimensions afin de comparer leur moyenne (cfr. Annexe 3.4). Cette première analyse permet d'identifier les dimensions qui se doivent d'être testées par paire.

Les deux dimensions avec les moyennes les plus hautes sont « Environnement » (1,4959) et « Conditions de travail » (1,4464). Après avoir effectué un « paired t-test », on remarque que les deux dimensions ne diffèrent pas significativement l'une de l'autre. L'analyse se poursuit alors en testant les deux dimensions suivantes « Conditions de

travail » et « Fournisseurs » (0,6306) et nous donne un sigma inférieur à 0.05, ce qui signifie que les deux dimensions diffèrent significativement. On peut donc conclure de cette analyse que les deux dimensions « Environnement » et « Conditions de travail » sont bien celles aux moyennes les plus élevées.

La dimension privilégiée par les entreprises est celle de l'environnement, préoccupation première du XXI^{ème} siècle, longuement débattue dans les médias et au centre de toutes les discussions. Ce martelage médiatique commence à porter ses fruits et de plus en plus d'actions prennent place dans les ménages mais aussi au sein des entreprises en vue de préserver l'environnement pour les générations futures et de lutter contre l'appauvrissement des ressources via la création de nouvelles formes d'énergies durables et ressources naturelles permettant ainsi la pérennité de leur business et même la création d'argent (Zokaei, 2013). L'amélioration des conditions de travail est également un sujet d'actualité car elle procure de nombreux avantages aux entreprises : hausse de la productivité, réduction du nombre d'erreurs, réduction du nombre de jours de maladie, baisse de la rotation de l'emploi et hausse du profit (De Boer, 2013). Au cœur d'une économie toujours plus compétitrice, de tels avantages ne sont pas négligeables et peuvent expliquer l'intérêt porté à cette dimension par les compagnies.

Les deux dimensions qui possèdent les moyennes les plus faibles sont respectivement la dimension « Communauté locale » et « Droits de l'homme ». La faiblesse de l'intérêt pour le développement local peut s'expliquer par le nombre de PME qui favorise, au sein de l'échantillon, la dimension interne de la RSE, cela souvent par manque de ressources. En outre, dans la littérature, on la décrit souvent comme dimension oubliée, subsidiaire (Baromètre, 2012). Notons que les entreprises qui démontrent un score élevé dans cette dimension sont les multinationales (Canon, Colorcon, Le Saupont, Euromed, Aero Pump, PDM industries, Martin Bauer) et les grosses PME dépassant la centaine d'employés (Tilman, Konark, Capsugel). Afin de prouver de manière scientifique cette constatation, un test ANOVA a été effectué et a démontré que l'implication dans la communauté locale différait selon la taille de l'entreprise (cfr. Annexe 3.4.1). Pour ce qui est de la place accordée à la dimension des droits de l'homme, elle peut, selon moi, s'expliquer par le type de questions posées dans le questionnaire. En effet, elles ciblent les politiques (de diversité, d'égalité,...) mises en place par les fournisseurs ; or on sait, par la théorie, que

très peu de PME formalisent leur approche RSE et fonctionnent de manière instinctive. Tout ceci peut expliquer les moyennes médiocres de ces deux dimensions de la RSE.

5.2.3 Analyse des hypothèses (cfr. Annexe 3.5)

Hypothèse 1 : les grandes entreprises ont un score RSE plus élevé que les PME (cfr. Annexe 3.5.1).

Cette hypothèse découle directement de la théorie qui veut qu'une grande entreprise ait plus de facilités et de ressources pour se lancer dans une démarche RSE formalisée et bien établie. Par conséquent, l'idée qu'une grande entreprise ait un score RSE plus élevé qu'une PME, restreinte en termes de ressources et de temps, paraît logique.

Pour répondre à cette hypothèse un test ANOVA a été réalisé en prenant en compte, d'une part, la variable dépendante quantitative « TOT_% » et, d'autre part, le facteur qualitatif de la « Taille ». Le résultat de l'analyse démontre que le score est dépendant de la taille de l'entreprise. On remarque que les grandes entreprises ont en moyenne un score de 68,33%, ce qui les place largement en tête devant les moyennes entreprises avec un score de 58,33%. Le test effectué nous permet d'affirmer l'hypothèse selon laquelle une grande entreprise détient un meilleur score RSE qu'une PME mais il permet également de montrer que, malgré la volonté de la littérature d'opérer une unique division entre PME et MNE, une telle séparation est trop généraliste et que différences il y a entre les trois catégories de la PME.

Hypothèse 2 : les entreprises qui ont un chiffre d'affaires (CA) plus élevé ont un score RSE plus grand (cfr. Annexe 3.5.2).

Pedersen (2009), dans son article, mettait en avant l'importance des données financières afin de rendre compte des ressources à disposition de l'entreprise pour se lancer dans des activités responsables. Il apparaît donc logique de croire que les entreprises qui possèdent un CA élevé ont plus de moyens à investir dans une politique RSE durable que celles qui ne possèdent pas les ressources financières adéquates.

L'ANOVA réalisée en prenant en compte la variable quantitative « TOT_% » et la variable qualitative « Turnover T2 » confirme l'hypothèse en montrant qu'il existe un lien significatif entre chiffre d'affaires et score RSE. Les entreprises qui ont un CA supérieur à

100 millions d'euros ont un score moyen de 83,67%. On peut donc en conclure que le CA a un impact sur l'envergure de la politique RSE menée par les entreprises.

Hypothèse 3 : les entreprises qui rapportent sur leur démarche RSE ont un score RSE plus élevé (cfr. Annexe 3.5.3).

La littérature souligne que les grandes entreprises ont davantage tendance à formaliser leur démarche responsable que les PME. Celles-ci publient des rapports annuels RSE ou les rapports de leurs audits environnementaux ou sociaux afin de mettre en avant leurs actions et de répondre aux demandes de leurs différentes parties prenantes. L'hypothèse énoncée ici a pour but de savoir si rapporter sur sa politique RSE signifie forcément une meilleure politique RSE ou s'il s'agit de « CSRwashing » (MOOC).

Afin de tester cette hypothèse, un « Independent t-test » a été réalisé en prenant en compte les deux variables suivantes : « Report » et « TOT_% ». Le résultat montre qu'il existe un lien significatif entre elles. On remarque que les entreprises qui ont l'habitude de rapporter sur leurs activités responsables ont en moyenne un score de 59,35 % comparé à celui de 47,45% des entreprises qui ne le font pas.

Dans le but de compléter ce résultat d'hypothèse, une deuxième analyse a été réalisée afin de noter s'il existe une relation de dépendance entre la taille de l'entreprise et le fait de rapporter sur ses actions RSE. Un test Chi-Carré utilisant les variables « Taille » et « Report » a été lancé. Ce dernier a permis de mettre en évidence le lien de dépendance entre ces deux variables qualitatives. On remarque que deux tiers des grandes entreprises publient leurs actions pour moins d'un tiers chez les PME.

Hypothèse 4 : les entreprises qui formalisent davantage leur démarche via un code de conduite ou une charte d'entreprise ont un score plus élevé (cfr. Annexe 3.5.4).

Cette hypothèse rejoint la précédente. Encore une fois, les grandes entreprises ont davantage tendance à formaliser leur démarche RSE. Une manière de la formaliser est d'établir un code de conduite ou une charte d'entreprise qui reprend les valeurs, idées et actions responsables de l'entreprise. Logiquement, si l'hypothèse 3 a été prouvée, celle-ci devrait l'être aussi.

Pour tester cette hypothèse, un « indépendant t-test » prenant en compte les variables « TOT_% » et « Charte_CDC » permet d'identifier un lien significatif entre ces dernières. On peut donc en conclure qu'une entreprise se basant sur un code de conduite ou une charte possède une démarche RSE plus élaborée que celles qui n'en n'ont pas. Le score moyen est de 61,33% pour celles qui en possèdent un et de 46,68% pour celles qui en sont dépourvues. On remarque, néanmoins, que ces dernières restent majoritaires : à savoir un peu plus de deux tiers de l'échantillon.

Cependant, aucune relation de dépendance entre la taille de l'entreprise et le fait d'établir un code de conduite n'a été établi. Ceci signifie qu'être une grande entreprise ne veut pas forcément dire code de conduite et donc meilleur score RSE. L'établissement d'une charte ou autre n'est pas lié à la taille de l'organisation.

Hypothèse 5 : les entreprises qui possèdent un département RSE à part entière ont un score RSE plus élevé (cfr. Annexe 3.5.5).

Ayant démontré ci-dessus que les grandes entreprises ont un score RSE plus important que les PME, s'appuyant sur le fait qu'elles possèdent de façon plus régulière un département ayant pour fonction uniquement la RSE au sein de l'organisation, on peut se poser la question suivante : la mise en place d'un département spécifiquement dédié à la RSE impacte-t-elle sur le score RSE ? On aurait tendance à répondre positivement au regard des hypothèses précédentes et selon le constat apparent que disposer d'un département et des ressources uniquement dédiés à cette matière peut signifier une démarche RSE de grande envergure.

Pour approfondir cette interrogation, un « Indépendant t-test » a été mené sur les variables « TOT_% » et « Department_Dedicated ». Le résultat de cette analyse ne montre aucun lien significatif entre ces deux variables. Posséder ou non un département dédié à la RSE ne change rien à la performance de la démarche. Finalement, ce résultat se révèle positif pour les PME qui, même si elles n'ont pas les moyens de consacrer un département ou une fonction à la RSE, peuvent quand même avoir une politique RSE qui tienne la route.

Hypothèse 6 : les entreprises ayant recours à une agence externe pour mettre en place leur politique RSE ont un score plus élevé (cfr. Annexe 3.5.6).

L'idée ici est d'examiner si les entreprises qui ont recours à une agence de consultance externe pour mettre en place leur politique RSE ont une meilleure démarche responsable que celles qui ne font pas appel à une aide extérieure. En effet, faire appel à une société de consultance externe permet d'accéder à une expertise dans le domaine qui intéresse la société donneuse d'ordre mais également à une forme d'objectivité, de confidentialité et de crédibilité qui servent l'entreprise demandeuse ainsi que sa démarche RSE en devenir. Finalement, faire appel à une société conseil permet de décharger les collaborateurs en interne de la tâche d'implémenter une telle démarche (Gonzalez, 2013). Il importe de souligner le fait que cette pratique est coûteuse et que souvent les PME n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour s'octroyer ce support externe et préfèrent donc opter pour un développement en interne.

Dans ce cadre, un « indépendant t-test » a été réalisé avec les variables « TOT_% » et « External_Agency ». Il démontre un lien significatif entre les deux variables. Les entreprises qui en appellent à un organisme externe ont en moyenne un score de 66,56% comparé à celui de 47,58% chez celles qui n'y ont pas recours. Ce résultat semble suivre la logique qui veut qu'un bureau de consultance externe va effectuer un travail d'analyse en profondeur au sein de l'entreprise donneuse d'ordre, comme, par exemple, au sein de Tilman SA en collaboration avec la société Innergic, permettant donc de mettre en évidence les enjeux et les actions nécessaires afin de poursuivre une démarche RSE solide, en intégration avec l'entreprise et ses valeurs. Alors que celles qui s'en chargent elles-mêmes en interne vont peut-être passer à côté de certains angles de vue dans leur analyse et rester en surface, avec comme conséquence la non identification des vrais enjeux et attentes relatives à une politique d'actions responsables.

Néanmoins, encore une fois, aucune relation de dépendance entre la taille et le fait d'avoir recours à une agence externe n'a été mise en évidence. On ne peut donc pas affirmer que ce sont majoritairement les grandes entreprises qui ont accès et recours à ce genre de services extérieurs.

Hypothèse 7 : le score RSE diffère selon le pays (cfr. Annexe 3.5.7).

L'intérêt porté par cette hypothèse est de savoir si, selon les pays, le score RSE diffère. Comme cela a déjà été mentionné, de nombreux auteurs différencient les politiques RSE en fonction des régions, cultures et éthiques à travers le monde. Par exemple, Welford, dont l'article a pour but de souligner les différentes pratiques responsables entre l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie, montre que cette dernière, bien que toujours en retard par rapport aux autres continents et par rapport à l'Angleterre – pays qui a endossé le rôle de précurseur et d'élève modèle européen – et cela, très probablement en raison de l'hétérogénéité entre les pays asiatiques, montre un intérêt grandissant pour la RSE, particulièrement le Japon. La dimension interne de la RSE semble assez similaire entre les trois continents bien que l'Europe et l'Amérique du Nord – exception faite du Mexique – aient plus de politiques écrites et donc plus d'actions répertoriées. Le fait est que la formalisation fait défaut en Asie. A contrario, pour ce qui concerne la dimension externe, des différences existent qui pointent du doigt les faiblesses des compagnies asiatiques par rapport à leurs homologues européennes et nord-américaines. Au vu des différences qui existent entre les continents et même, en leur sein, entre les pays, on est en droit de se dire que le score RSE des entreprises va varier selon le pays dans lequel elles opèrent.

Un test ANOVA a donc été réalisé sur les variables « Pays » et « TOT_% ». Il démontre une relation de dépendance entre les deux, signifiant ainsi qu'il existe bel et bien une différence dans les scores RSE selon le pays dans lequel on se trouve.

Cependant, au vu du peu de pays représentés dans l'échantillon, il semble difficile de tirer des conclusions quant à fixer le fait que tel continent ou tel pays s'en sort le mieux, d'autant que le continent majoritairement représenté ici est l'Europe. Néanmoins, il reste intéressant de constater qu'il existe des différences marquantes entre les pays et leur rapport à la RSE.

Hypothèse 8 : les entreprises qui ont un score RSE élevé ont une meilleure connaissance de la RSE (cfr. Annexe 3.5.8).

Dans le questionnaire envoyé, une question était posée afin de savoir si les entreprises connaissaient le terme « RSE » ou la norme ISO 26000. Le but de cette hypothèse est de comprendre si le fait de connaître ce terme et d'attribuer un nom spécifique aux actions

responsables entreprises au sein d'une société joue un rôle sur l'ampleur de la démarche. A priori on aurait tendance à dire que c'est le cas. Mettre un mot sur les choses permet d'amener de nouvelles questions et d'en faire une matière à part entière à exploiter et sur laquelle se pencher.

Pour ce faire, un « independant t-test » comprenant les variables « TOT_% » et « CSR_Knowledge » a été effectué. Il ne montre aucun lien de dépendance entre les deux variables. Connaître la RSE ou pas ne change donc rien au score obtenu. Par exemple, en ce qui concerne les fournisseurs de Tilman SA, deux PME - Naturex et Vitiva - obtiennent respectivement un score RSE de 69,6% et 67,4% alors qu'elles avouent, dans le questionnaire, ne pas savoir ce qu'est la RSE.

Hypothèse 9 : les grandes entreprises ont une meilleure connaissance de la RSE que les PME (cfr. Annexe 3.5.9).

Les PME ayant une approche beaucoup moins formelle de la RSE que les grandes entreprises, on pourrait en conclure que ces dernières possèdent une meilleure connaissance de la RSE et de ses pratiques et que donc il existe davantage de grandes entreprises informées de la norme ISO 26000/RSE que de PME.

Après avoir réalisé un tableau croisé sur les deux variables qualitatives, on peut en conclure qu'aucun lien significatif n'existe. Ce n'est pas parce que l'entreprise est grande qu'elle aura une meilleure connaissance RSE. Cela démontre aussi que le terme RSE et que la norme ISO 26000 se répandent de plus en plus dans le monde des affaires et qu'au jour d'aujourd'hui, la RSE est un concept accepté, qui fait partie du paysage entrepreneurial et qui connaît un intérêt croissant de la part de toutes les entreprises, peu importe leur taille. Néanmoins, actuellement, force est de constater que les grandes entreprises sont plus avancées sur le sujet que les PME.

Hypothèse 10 : le pays dans lequel se trouve l'entreprise n'influence pas la connaissance de la RSE (cfr. Annexe 3.5.10).

La RSE étant une matière très répandue depuis quelques années et en expansion dans le monde entier, il semble logique qu'il n'y ait pas de différences selon le pays dans lequel l'entreprise opère et encore plus entre les pays échantillonnés majoritairement européens.

La preuve que cette hypothèse est vraie a été apportée par un test CHI-CARRE sur les deux variables : « Pays » et « CSR_Knowledge ». En effet, on note qu'il n'y a pas de relations de dépendance entre ces dernières. Le pays dans lequel l'entreprise mène son business n'a pas d'importance sur le fait de connaître ce qu'est la RSE et/ou la norme ISO 26000.

5.2.4 Tableau récapitulatif des tests d'hypothèses

Hypothèses \ Test	Vérifiée	Non Vérifiée
H1 (Taille-Score)	✓	
H2 (CA-Score)	✓	
H3 (Report-Score)	✓	
H4 (CDC-Score)	✓	
H5 (Dép-Score)		X
H6 (Agence-Score)	✓	
H7 (Pays-Score)	✓	
H8 (Score-Knowledge)		X
H9 (Taille-Knowledge)		X
H10 (Pays-Knowledge)	✓	

Tab : Récapitulatif des tests d'hypothèses

Chapitre 6. Implications concrètes

Après avoir analysé les résultats, il est maintenant opportun de se pencher sur leurs implications au sein de la PME. Quels impacts sur la politique responsable interne et externe de l'entreprise a eu cette étude ciblée sur la performance RSE des fournisseurs?

Tilman SA exprime une réelle volonté d'étendre sa politique responsable à l'ensemble de son écosystème. La volonté du PDG d'être leader dans la matière l'a amené à envisager l'enjeu des fournisseurs. En effet, D. Dallemagne, lors de son entretien, avoue ne pas, en principe, conseiller aux PME d'évaluer leurs fournisseurs et d'ainsi entrer dans la dimension externe de la RSE qui, très souvent, est réservée aux MNE. Cependant, au vu des objectifs de Tilman SA et de son réel intérêt pour la RSE, il valait mieux, selon lui, attaquer le sujet directement avant de prétendre être le meilleur et puis d'être attaqué de toutes parts par des organisations affirmant le contraire (cfr. Annexe 2.2.4)

Les résultats obtenus ont amené la PME à se poser de nouvelles questions et à se rendre compte des manquements et des actions de correction potentielles, enrichissant par la même occasion sa démarche. Au vu de l'évaluation réalisée, trois actions vont être mises en œuvre au sein de Tilman SA en lien avec les ressources disponibles d'une PME car mener des actions de grande envergure, ciblant tous les fournisseurs, demandent un investissement énorme en ressources humaines et financières qui relève de l'utopie pour une PME. Néanmoins cela ne signifie pas qu'il faut rester dans l'inertie car vouloir c'est déjà pouvoir. Si ce projet doit démontrer au moins une chose, c'est qu'il y a toujours quelque chose à faire, peu importe la taille et les moyens disponibles.

La première action décidée qui prendra forme à court terme ambitionne la mise en place d'un workshop rassemblant tous les fournisseurs ayant demandé, au terme du questionnaire, des informations supplémentaires concernant la politique RSE de la société Tilman. Ce workshop concernera près de la moitié des fournisseurs évalués ; en effet, vingt-deux d'entre eux aimeraient en savoir davantage quant à la politique RSE menée par Tilman SA et seulement trois d'entre eux déclarent déjà connaître la démarche responsable mise en place par elle. Ce chiffre démontre que Tilman SA devrait peut-être davantage communiquer sur le plan de ses actions et de sa politique RSE au

sein de son écosystème afin d'être une source d'inspiration et de diffuser ses bonnes pratiques. La société pourrait publier un rapport annuel, par exemple, rapport qui, selon l'hypothèse n°3, permet d'asseoir sa politique responsable et de la rendre plus concrète aux yeux des deux dimensions – interne et externe. On remarque un intérêt sincère de la part des fournisseurs d'apprendre de leur client et d'échanger sur les bonnes pratiques et ce, peu importe la taille de leur entreprise. Ce workshop aura pour vocation le partage d'expériences, l'ouverture à de nouvelles idées, l'enclenchement du débat, du dialogue et la création, peut-être, de nouveaux partenariats basés sur les questions mises sur la table et développées en groupe. Tilman SA opérant dans le domaine très particulier de la phytothérapie pourrait réunir ses fournisseurs autour d'une même table afin de discuter d'initiatives potentielles, de labellisation et de ce secteur qui leur est commun et qui pourrait les aider à la mise en place d'actions menées collégialement.

La deuxième action sur le plus long terme évoquée par la société vise la mise en place de plans d'actions sur les fournisseurs dont le score est insuffisant aux yeux de Tilman SA. La PME ne pouvant pas agir sur l'ensemble de ses fournisseurs, l'option a été prise de regarder ceux chez qui elle dépense le plus et qui ont un score médiocre (cfr. Annexe 4.1). La PME prendra donc en charge un petit nombre de fournisseurs et les accompagnera dans l'accomplissement d'une démarche plus durable car, comme le souligne Valérie Swaen (cfr. Annexe 2.2.3), les abandonner parce qu'ils ont un score faible n'est pas non plus faire preuve d'un comportement responsable. Toutefois, cette action demande davantage de réflexion et une analyse plus approfondie avant de prendre des décisions et d'envisager des actions ciblées. La réflexion actuellement en cours en est à ses balbutiements.

La troisième et dernière action consiste en la mise en branle d'un comité achat responsables afin de soutenir la charte achat durable élaborée auparavant et d'envisager une sélection durable et basée sur des critères de qualité mais aussi de responsabilité des fournisseurs en utilisant notamment le questionnaire établi lors de ce projet (cfr. Annexe 4.2). Le comité s'occupera donc de l'appel d'offres et du suivi des fournisseurs et veillera à la provenance des achats. La flexibilité et l'adaptabilité des PME soutiennent grandement l'opérationnalisation d'une telle action. En effet, tout se met en place en très peu de temps: une problématique a été identifiée, une réunion a été organisée et une décision a été prise de mettre en place ce comité. C'est là la force d'une PME qui ne

s'encombre pas de procédures, de réglementations et dont la structure se veut plus flexible et accessible.

Cependant, comme le Massive Open Online Courses - MOOC - (2016) l'explique dans ses cours en ligne, très souvent les consommateurs avouent prêter attention à la RSE et aux valeurs défendues par les fournisseurs mais n'agissent pas en conséquence et donc l'intention ne se convertit pas en action. Les actions RSE menées par le fournisseur ne constituent pas un critère d'option fondamental au moment de choisir entre différents produits alternatifs. Le MOOC ajoute que les critères pris en compte par les clients pour sélectionner un produit sont avant tout la qualité, l'avantage délivré, le prix et la satisfaction des achats précédents, le critère de la RSE se plaçant seulement après ceux cités précédemment. Cette constatation pose la question de l'intégration de la RSE dans la fonction achat car, pour mener à bien une politique RSE en externe, il faut que celle-ci soit bien ancrée en interne et que chaque fonction de l'entreprise pense RSE au moment d'entreprendre ces actions (Murillo, 2006 ; Andersen & Skjoett, 2009). Chez Tilman SA, le problème va au-delà de la simple formation du responsable achat. En effet, le secteur pharmaceutique impose des normes de qualité drastiques et donc celles-ci primeront toujours car une entreprise se doit d'être pérenne. En outre, très peu de fournisseurs existent quand il s'agit de la culture des plantes et de techniques de production très particulières ; changer de fournisseurs impliquerait des milliers d'euros en renouvellement de documents. Toutefois, le manque d'implication du personnel et d'intégration en interne reste un frein majeur à l'implémentation d'une politique RSE viable et à sa prolongation vers l'extérieur et il convient de ne pas sous-estimer cet aspect.

Chapitre 7. Discussion - *Where do we go from here?*

Ce chapitre aborde la question du traitement des informations récoltées. Où va-t-on? Il est maintenant temps de leur donner une signification et un sens dans la gestion d'un business. C'est pourquoi ce chapitre avancera par paliers : aux implications managériales d'une telle étude sur une PME et la façon dont elle gère ses affaires succéderont les initiatives et outils existants qui permettent de faciliter la démarche RSE des entreprises et plus particulièrement l'évaluation fournisseurs. Après quoi, un tableau récapitulatif sera proposé afin de clarifier les idées et implications mises en évidence au préalable. Il sera suivi d'une réflexion à propos des limites de l'étude et se terminera par une ouverture sur des perspectives pour l'avenir et une conclusion spécifique à cette deuxième partie.

7.1 Implications managériales

De manière générale, quelles sont les implications managériales qui ressortent de cette étude quant à l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs au sein d'une PME ?

A titre récapitulatif et par volonté de clarté, le tableau ci-dessous reprend les tests d'hypothèses et leurs résultats. Les implications managériales se basant en partie sur ces derniers, il semble pertinent d'afficher un résumé des tests statistiques effectués précédemment.

Hypothèses \ Test	Vérifiée	Non Vérifiée
H1 (Taille-Score)	✓	
H2 (CA-Score)	✓	
H3 (Report-Score)	✓	
H4 (CDC-Score)	✓	
H5 (Dép-Score)		X
H6 (Agence-Score)	✓	
H7 (Pays-Score)	✓	
H8 (Score-Knowledge)		X

H9 (Taille-Knowledge)		X
H10 (Pays-Knowledge)	✓	

Tab : Récapitulatif des tests d'hypothèses

L'appréhension et la compréhension de la dimension interne de la RSE sont primordiales avant de se lancer dans celles de la dimension externe. En effet, si celle-ci n'est pas intégrée au sein de l'entreprise – la RSE ne doit pas y être une activité à part, elle doit être intégrée dans chaque action menée –, cela va poser par la suite des problèmes quant à l'implémentation d'une manière d'agir allant au-delà des frontières de l'entreprise. Par exemple, la PME se doit de former son département achat à l'acquisition de biens responsables et durables, ce qui soutiendra l'initiative d'évaluation externe et servira donc l'entreprise et sa démarche. La mise en œuvre par Tilman SA d'un comité achat responsable peut aider à éduquer la fonction achat et à ancrer la démarche d'évaluation et d'achat responsable dans les pratiques de l'entreprise.

Par ailleurs, l'implication et la motivation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sont essentielles pour mener à bien un projet débouchant sur de réelles actions. De même, une bonne communication des actions et projets RSE réalisés par la PME semble très importante. Mais ce sont là deux défis de taille en entreprise. En effet, il faut garder à l'esprit le phénomène sociétal de l'individualisme qui met à mal l'idée portée par la RSE de prôner la responsabilité collective et l'entraide pour rendre l'économie plus durable. Aussi, en plus du soin et de l'attention à accorder à la communication, il apparaît qu'organiser des formations confiées à un organisme externe comme Orsys, Egilia ou encore Sustenuto, claires et interactives sur le thème de la RSE et ses implications positives, pourrait aider les employés à s'impliquer davantage et à comprendre l'intérêt réel d'un business durable.

Au-delà de cette réflexion, il demeure opportun pour toute PME qui en a les moyens de se tenir informée des bonnes mais aussi des mauvaises pratiques des ses fournisseurs : c'est une source de renseignements essentielle. Agir de manière proactive permet d'anticiper et d'éviter les risques potentiels venant de l'extérieur mais aussi d'accroître la connaissance de ses fournisseurs et d'ainsi favoriser le dialogue et les actions groupées. Une PME n'ayant pas beaucoup de pouvoir de négociation, agir en collégialité peut se montrer très utile. Dans tous les cas, l'objectif de cette évaluation se doit d'être clair et réfléchi.

Si la PME décide donc d'entreprendre cette démarche et cela en interne, elle devra adapter son évaluation en fonction de sa marge de manoeuvre. Un questionnaire trop long, trop théorique, demandant des preuves risque de ne même pas être pris en compte par les fournisseurs qui devront solliciter trop de ressources pour un seul client. Il semble préférable de réaliser un questionnaire réduit, allant droit au but, simple et rapidement compréhensible avec des questions à réponse binaire. Celui-ci pourra se voir enrichi de nouvelles questions, une fois le dialogue enclenché. De plus, il est nécessaire d'établir une sélection des fournisseurs à qui l'envoyer et de se baser sur un critère décidé au sein de l'entreprise. Toucher l'ensemble des fournisseurs relève de l'utopie.

A l'heure actuelle, la RSE est un concept connu de tous, peu importe le pays ou encore la taille de l'entreprise. La pratique d'évaluer ses fournisseurs est connue de ceux-ci et est entrée dans les mœurs du monde des affaires depuis environ deux ans, facilitant donc l'approche d'évaluation pour les PME. Expliquer clairement et précisément l'objectif de l'évaluation et l'apport pour l'entreprise est utile ; expliquer de long en large ce qu'est la RSE et quel est son but beaucoup moins. Toutefois, il faut tenir compte du fait que la RSE diffère selon les pays et selon les lois, la culture, les normes et les valeurs. Certains pays ont des politiques RSE très développées, d'autres beaucoup moins. Il faut donc tenir compte de cette diversité. Pour exemple, l'âge à partir duquel on devient adulte diffère en Asie de celui de l'Europe. Le jugement expéditif est à proscrire.

Le déploiement d'une telle action ne nécessite pas de détenir un département dédié pleinement à la RSE. En effet, il a été démontré que l'envergure de la démarche RSE ne dépendait absolument pas de ce facteur. Les PME n'ayant souvent pas les moyens de créer un département RSE à part entière ne seront donc pas désavantagées dans leur démarche. Le projet d'évaluation peut être mis sous la responsabilité d'un comité responsable ou d'une personne assumant une fonction qui permet le développement et le suivi d'une telle action. Chez Tilman SA, l'évaluation fournisseurs sera assurée par le comité achat sous la supervision du comité RSE.

Les PME doivent se reposer sur les avantages que leur taille leur procure : flexibilité, adaptabilité et réactivité. A cela s'ajoutent les bonnes relations qu'elles entretiennent de longue date avec leurs fournisseurs, appui primordial dans une démarche d'évaluation. Toutes ces caractéristiques qui les différencient sont un levier dans la mise en place

d'actions concrètes et rapides. Néanmoins, le manque de formalisation de la démarche – autre particularité des PME – peut se révéler être un frein dans l'implémentation d'une politique responsable. Il est donc conseillé aux PME d'essayer de formaliser leur approche et d'ainsi clarifier leurs idées et actions et ce par la création d'un code de conduite ou la publication d'un rapport annuel. Sans compter que ces éléments permettraient aux petites et moyennes entreprises de mieux communiquer leur démarche en interne mais aussi en externe. La RSE étant une matière vaste et parfois complexe, un peu de rigueur peut aider à son appréhension. Toutefois comme Welford (2005) le met en évidence dans son article, ce n'est pas parce qu'une entreprise a une politique RSE que celle-ci est forcément implémentée. Il est donc important d'établir le lien entre formalisation et implémentation.

Bien que la plupart des PME agissent en interne, solliciter une assistance extérieure pour mettre en place ou formaliser la démarche RSE de manière générale ou encore afin de mener à bien et de donner davantage de poids lors de l'évaluation des fournisseurs peut être payant. Pour ce faire, plusieurs initiatives existent et pas seulement l'appel à des agences de consultance. Mais, si l'entreprise n'a pas les moyens d'avoir recours à un outil spécialisé ou à une agence externe, tout n'est pas perdu, bien au contraire ; elle peut trouver un support dans la littérature qui se trouve ne pas être si éloignée de la pratique ou se référer à des aides et initiatives existantes fournissant un soutien précieux dans la compréhension et l'appréhension de la RSE et de ses différentes thématiques et qui sont pour certaines gratuites tel que le MOOC ou les référentiels en ligne (GRI, SA 8000, Pays de Loire,...).

7.2 Initiatives et outils utiles

Dans le cadre de ce mémoire projet, un « benchmarking » des initiatives et outils disponibles sur le marché aidant les entreprises dans leur démarche RSE, mais aussi et plus précisément dans l'évaluation de leurs fournisseurs, a été étudié afin de proposer à l'entreprise quelques solutions pouvant la soutenir dans sa démarche d'amélioration continue de sa politique RSE et dans la poursuite du projet entamé vis-à-vis des fournisseurs.

- Démarche RSE

Le Massive Open Online Courses (MOOC)

Le MOOC est une plateforme de cours en ligne gratuite, cours de haute qualité donnés par les meilleures universités à travers le monde. En février 2016, Valérie Swaen a créé un cours sur la RSE et plus précisément sur sa communication, cela en collaboration avec les professeurs de la Louvain School of Management (LSM) spécialisés dans la matière. Ce cours basé sur des vidéos, questionnaires d'opinions et d'auto-évaluations, cas d'études et « hang out sessions » permet d'appréhender les tenants et les aboutissants de la RSE et de sa communication au sein et en dehors de l'entreprise. De plus, cette plateforme permet de poser des questions, d'interagir avec de nombreuses entreprises et donne de nombreux exemples de ce qui se fait dans le domaine de la RSE au sein de diverses multinationales. Ce cours fait office d'excellent résumé de la littérature sur le sujet. Il offre une façon ludique et pédagogique d'améliorer ses connaissances de la RSE (MOOC, 2016).

The Shift

The Shift est une initiative belge qui a pour but de réaliser la transition vers une société autre et une économie plus durable via la création d'un réseau d'entreprises belges sensibles aux problématiques du développement durable et de la RSE. Elle permet des rencontres entre différentes entreprises belges membres afin qu'elles abordent diverses problématiques et élaborent des partenariats. Le but est l'échange d'idées et d'expériences lors de workshop et autres événements organisés tout au long de l'année. The Shift publie notamment, en collaboration avec diverses universités belges telle que la LSM, le baromètre de la RSE dans les entreprises belges, baromètre évoqué lors de la revue de littérature. Cette initiative basée sur le dialogue et la collaboration constitue une aide dans l'intégration et le développement d'une démarche RSE viable et efficace au sein d'une entreprise. De plus, dialoguer avec d'autres permet de clarifier certains aspects de cette matière et de sa mise en pratique parfois complexes à appréhender. (The Shift, 2015)

- Evaluation fournisseurs

Myrmex (Factor X)

Myrmex est un outil dans le cadre de l'évaluation des fournisseurs. Parmi tous les outils existants dans la matière tels qu'Ecovadis ou Sedex – leaders sur le marché, Myrmex est, selon moi, celui qui offre le service le plus complet et le plus grand nombre d'avantages. Cet outil a été développé par la société belge de consultance, Factor X qui, au vu des lacunes des outils existants, ne trouvait pas son bonheur et a donc décidé de mettre en place sa propre plateforme de soutien. Myrmex offre de nombreux avantages comme les possibilités de permettre de choisir les questions à poser aux fournisseurs ou bien d'être multiutilisateur ou encore de garder un historique des données récoltées. Néanmoins c'est un outil qui reste cher d'utilisation pour une PME car, s'il est gratuit pour les fournisseurs répondants, il n'en reste pas moins payant pour la société donneuse d'ordre qui peut sans nul doute encore se permettre, au vu du nombre de ses fournisseurs, de les gérer via le tableur Excel.

Au-delà des outils et initiatives, il existe des référentiels et labels qui proposent des auto-évaluations rapides sur leur site internet permettant à l'entreprise qui désire se lancer dans l'évaluation de ses fournisseurs d'avoir une idée des questions à poser et aussi de s'évaluer en amont afin de se rendre compte des faiblesses et/ou forces de sa propre démarche RSE avant d'aller interroger ses parties prenantes. Ils se basent majoritairement sur la norme ISO 26000, référence internationale. Notons que l'obtention d'un label peut aider à asseoir sa politique responsable et à la rendre crédible et valide aux yeux de tous. Par ailleurs, il permet d'acquérir un avantage concurrentiel, de se différencier des concurrents mais aussi de valoriser son business et ses produits (Dynamique-Mag, 2014). Parmi ces référentiels et labels, on peut épingler notamment les labels Discerno et Lucie ainsi que les référentiels des Pays de Loire, SA 8000, GRI (Global Reporting Initiative).

En ce qui concerne le secteur pharmaceutique, une initiative existe, the Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI). Elle regroupe différentes entreprises pharmaceutiques et spécialistes de la santé qui partagent une vision commune, celle d'une économie plus durable. Les membres de l'initiative échangent leurs connaissances et leurs expertises à travers, notamment, des évaluations et audits communs. Leur site internet présente un

grand nombre de documents intéressants : leurs principes, la manière de les implémenter de façon efficace ainsi que des conseils pour mener un audit responsable. Même si, malgré son attractivité, cette initiative semble cibler davantage les entreprises pharmaceutiques de grande envergure, présentes à l'internationale et disposant de moyens importants (PSCI, 2016), l'idée de former des alliances avec d'autres entreprises - MNE principalement - afin de faire pression sur les fournisseurs est essentielle et pertinente pour une PME qui souffre d'un manque de pouvoir de négociation.

Les trois initiatives développées ci-dessus ont été proposées à Tilman SA. Le MOOC étant une plateforme de cours gratuite et accessible à tous, elle a immédiatement été prise en compte en tant que source d'informations très intéressante. Sally Willems, en qualité de responsable du comité RSE, sera la personne ressource qui utilisera la plateforme comme soutien dans la démarche RSE de l'entreprise. The Shift et Myrmex ont, quant à eux, fait l'objet d'une présentation formelle aux membres du comité RSE. The Shift, réseau d'entreprises belges en faveur d'une économie durable, a été présenté par Sabine Denis – CEO de l'initiative. Bien que la participation au réseaut ait paru intéressante lors de mon entrevue avec Mme Denis, la présentation au sein de la société a paru moins parlante aux yeux de Tilman SA qui a eu du mal à percevoir et son intérêt et la volonté de S. Denis d'intégrer la société au réseau. Myrmex, quant à lui, a été présenté par le commercial et le CEO de FactorX, respectivement Mr Verstichel et Mr Chomé. Bien que l'outil soit intéressant et utile, Tilman SA l'a jugé trop onéreux en plus de ne pas encore éprouver le besoin d'un tel programme au sein de son organisation. Néanmoins, ce dernier reste une éventualité au cours des prochaines années pour l'entreprise en croissance qu'est Tilman SA.

7.3 Tableau en guise de résumé

Implication	Lien Hypothèses	Conseils	Tilman SA
Intégrer la RSE en interne et impliquer les employés	X	Formations via une agence extérieure	Réflexion en cours
Etablir un questionnaire adapté	X	Pas trop long, clair, précis, allant droit au but + questions binaires	Réalisé et compris lors du stage effectué
Eduquer à la fonction achat	X	Formation, comité achat	Mise en place d'un

			comité achat responsable
Veiller à la connaissance universelle de la RSE	H9 & H10	Explication du but de l'évaluation de la RSE, prise en compte des différences culturelles	Réalisation du questionnaire avec une introduction qui explique le but du projet
Intégrer la RSE dans toute action	H5	Avantage pour les PME, évaluation mise sous contrôle d'un comité ou d'une personne	Evaluation qui sera reprise par le comité achat et sous la supervision du comité RSE
Tirer profit des avantages liés à la taille d'une PME	X	Action-Réaction : on constate un problème, on trouve une solution + utiliser la bonne relation fournisseur	Décision de créer un comité achat responsable pour soutenir la dimension externe.
Formaliser la démarche	H3 & H4	Code de conduite / Rapport annuel	Réflexion en cours
Faire appel à une agence externe pour la mise en place	H6	Appel à une agence de consultance pour une meilleure intégration ; si pas ou peu de moyens : outils en ligne	Appel à INNERGIC en 2013 pour concrétiser et formaliser sa démarche RSE
S'aider des outils et initiatives existants pour évaluer les fournisseurs, créer des alliances et implémenter la RSE	X	MOOC, référentiels, initiatives, labels, littérature et outils spécifiques	Inscription au MOOC et informations sur Myrmex et The Shift, pistes encore envisageables

7.4 Limitations de l'étude

Comme toute étude, la présente, menée sur l'évaluation de la performance RSE au sein d'une PME, a ses limites.

Tout d'abord, cette évaluation fournisseurs réalisée au sein de la PME pharmaceutique Tilman SA était une première. Comme au terme de toute expérience nouvelle, des éléments seront à améliorer pour une prochaine mise en œuvre. Cette version test amène à se repositionner, par exemple, quant à la formulation de certaines questions : quelques-unes pouvant prêter à confusion (ex : la question sur les politiques menées au sein de l'entreprise – au sens de politique formelle ; or ce n'était pas la volonté première) et limiter par après l'étude statistique ; d'autres sont parfois trop générales et ne se réfèrent pas assez au secteur d'activité spécifique du fournisseur interrogé. Précisons cependant que cette généralité a été une volonté de la société pour maximiser le nombre de réponses lors de cette première expérience. En outre, baser le questionnaire sur la norme ISO 26000 n'est peut-être pas la meilleure option car elle offre un cadre trop théorique et trop général que pour représenter l'hétérogénéité des PME et de leurs préoccupations. Le Global Reporting Initiative (GRI), dans sa dernière version, aurait pu servir de cadre référentiel plus flexible et davantage tourné vers la pratique.

La taille de l'échantillon est également une limite de l'étude. En effet, une étude statistique menée sur seulement 49 fournisseurs, c'est peu même si des résultats ont quand même pu ressortir de l'analyse SPSS. Un échantillon basé sur davantage de réponses serait certes un plus. La limitation du stage dans le temps a également raccourci la possibilité de relancer les fournisseurs ; avec un mois de stage supplémentaire, il aurait peut-être été possible d'ajouter une vingtaine de réponses à l'échantillon.

Les questionnaires renvoyés étaient parfois incomplets mais, comme le dit Xavier Marichal de la société Factor X, lors d'une telle démarche, une réponse est toujours mieux que rien ; c'est un pas vers l'ouverture d'un dialogue et une marque de considération de la part des fournisseurs. Par ailleurs, on parle plus ici de perceptions de la part d'une personne sur la RSE dans son entreprise plutôt que de la réalité en tant que telle. En effet, les réponses données sont subjectives et varient en fonction de la

personne qui a répondu au questionnaire, de son humeur du moment et de sa représentation personnelle de l'entreprise. A cela s'ajoute le constat que le questionnaire est souvent passé dans plusieurs départements qui ne portent sans doute pas le même regard sur la RSE au sein de l'entreprise évaluée. Le manque d'objectivité doit être pris en compte comme une réalité incontournable dans ce genre d'étude.

Autre élément : cette étude n'a été menée qu'au sein d'une seule PME opérant dans un secteur très spécifique qui est celui de la phytothérapie en pharmacie. Aussi l'évaluation porte déjà sur une série de fournisseurs qui ont pour activité la culture des plantes BIO et qui montrent d'emblée un intérêt certain pour la RSE sans parfois même le savoir. Il serait donc intéressant de cibler davantage ceux qui ne répondent pas et qui ne font pas partie de ces fournisseurs préoccupés par l'environnement et le BIO.

Le principe que les PME et MNE soient cotées de la même manière peut aussi être remis en question. En effet, peut-on demander la même implication et une politique de même envergure entre deux types d'entreprises qui ne possèdent ni les mêmes ressources ni la même influence sur leur environnement ? Certaines PME ont obtenu un score médiocre alors qu'elles déploient des moyens énormes pour faire de leur business un business durable. Elles sont notamment pénalisées par l'absence de politiques formelles et d'implications dans leur communauté locale alors que ce sont des entreprises références en termes d'énergie verte et de respect de l'environnement tout en ne comptant qu'une dizaine d'employés (exemple : Nuance 4) et un chiffre d'affaires jusqu'à vingt fois inférieur à celui de grosses entreprises. Selon moi ce paradoxe se doit d'être abordé.

7.5 Perspectives pour l'avenir

L'étude menée ci-dessus ayant pour but d'amener de nouvelles questions à traiter et des manquements à mentionner, la question des perspectives pour l'avenir et des implications pour les recherches et études futures se pose.

Une avancée majeure dans l'étude de la dimension externe de la RSE est la publication d'une norme portant sur l'implémentation d'une chaîne d'approvisionnement responsable – l'ISO 20400. Cette dernière devra être communiquée au cours de l'année 2017 et aura pour but de répondre à l'intérêt croissant des entreprises pour la « supply chain ».

Concernant les recherches futures, une étude qualitative et quantitative à but comparatif entre micro, petites et moyennes entreprises pourrait être intéressante à mener afin de mettre en avant les convergences et divergences des diverses démarches RSE entreprises en général.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne l'étude évaluative, il serait indiqué d'agrandir l'échantillon de fournisseurs et de cibler l'étude sur un plus grand nombre de PME d'un même secteur d'activités et puis d'ensuite comparer les secteurs d'activités entre eux pour savoir si un secteur est plus propice qu'un autre quant à l'instauration d'une démarche RSE et au contrôle de sa chaîne d'approvisionnement. On parle ici d'une étude d'envergure qui exige des moyens et des ressources pour une réponse la plus objective possible – cela dépasse donc nettement le cadre d'un stage de trois mois.

Dans un futur proche, il serait également important d'approfondir l'évaluation fournisseurs en remontant les chaînes d'approvisionnements, c'est-à-dire en évaluant les fournisseurs des fournisseurs de la société donneuse d'ordre. En effet, pour s'assurer de la durabilité de sa supply chain, il faut aller plus loin que le maillon n-1 et l'envisager dans son entièreté. A l'heure actuelle, il n'existe pas, à ma connaissance, d'outils permettant aux entreprises de réaliser une telle pratique ou encore d'obligation légale. Cependant, celle-ci fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des entreprises mais aussi des fournisseurs d'outils, comme par exemple FactorX qui tente de développer une solution visant à remonter les chaînes pour son outil Myrmex.

Par ailleurs, il faut laisser le temps à la littérature sur le sujet de se développer et d'envisager différents angles de vue. Comme déjà répété précédemment, l'intérêt pour la durabilité de la « supply chain » et, de manière plus générale, pour la RSE dans les PME est tout récent ; ce sont des sujets qui commencent à être abordés par les auteurs scientifiques. Par conséquent, la littérature ne foisonne pas encore d'exemples et/ou de théories sur la question.

7.6 Conclusion

En conclusion, cette partie pratique avait pour but de fournir des pistes de réponses quant à l'implémentation d'une évaluation RSE des fournisseurs au sein d'une PME.

Cette question n'ayant pas encore été réellement abordée dans la littérature RSE existante ou alors sous la seule optique d'une grande entreprise, il semblait opportun de l'introduire pour celles qui représentent 99% des businesses européens, les PME, elles qui sont l'avenir de la discipline. Bien que l'étude ait ses limites, elle a pu formuler des hypothèses, tenter d'y répondre en lien avec les tenants et aboutissants d'une telle évaluation pour les PME et entrouvrir des perspectives à venir.

Un duo de doubles questions dont les réponses se croisent va être posé : pourquoi et pour quoi ? - pour qui et sous quelle forme ?

7.6.1 Pourquoi et pour quoi ?

Pour quelles raisons les PME doivent-elles se lancer dans une évaluation fournisseurs ? Dans quels buts ?

Premièrement, il importe d'agir de manière proactive et de prendre de l'avance sur les obligations légales qui seront celles de demain. Une fois la RSE ancrée en interne, il est logique d'envisager la dimension externe pour une entreprise dont les valeurs et les croyances, partagées au sein de l'entreprise, se veulent tournées vers un monde plus durable et responsable. Cette pratique est dans l'air du temps, dès lors pourquoi ne serait-elle réservée qu'aux grandes entreprises ?

Deuxièmement, parce que l'avenir de notre société portera probablement sur un retour au collectif et au coopératif : il est donc primordial de dialoguer avec ses fournisseurs et d'établir une relation de confiance, peu importe la taille de l'entreprise. Dans un monde rempli d'incertitudes, il est légitime de vouloir mener son business dans la confiance. S'informer sur ses fournisseurs peut aider à engager le dialogue, à créer des initiatives, des workshops ainsi que des formations, le tout détenteur et transmetteur de pensées, de valeurs et de principes responsables.

Troisièmement, parce qu'évaluer ses fournisseurs amène de nouvelles questions sur la table des discussions et favorise l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise. Cette pratique d'évaluation a pour vocation d'enrichir le dialogue interne et la manière dont la PME opérationnalise son business en remettant en cause certaines pratiques et façons de penser. La RSE est une discipline qui se vit et qui évolue constamment en fonction du monde qui la façonne ; une entreprise a donc à se remettre en question de façon permanente afin d'évoluer et d'améliorer sa manière d'agir pour elle mais aussi pour l'entièreté de ses parties prenantes. La PME forte de ses caractéristiques propres – flexibilité, rapidité et adaptabilité – présente l'avantage de traiter ces questionnements nouveaux de manière efficace et sur le court terme.

Enfin, il convient également d'aborder les obligations légales qui lient PME et RSE. Bien que la pression de la loi (ex : obligation de rapporter sur sa politique RSE pour les MNE françaises) et de la réputation soit plus importante pour les multinationales que pour les Petites et Moyennes Entreprises et que, par conséquent, les MNE ont tendance à transférer davantage cette pression subie sur leurs fournisseurs (Craig Smith, 2013), les PME sont de plus en plus souvent mises en avant dans les législations internationales quant à leurs pratiques RSE. En Wallonie, par exemple, de plus en plus de pression est mise sur les PME quant à leurs pratiques environnementales et sociales. Pression venant majoritairement de directives et réglementations européennes qui prennent peu à peu conscience de l'importance des PME dans le débat du développement durable et de la RSE (Chambre du Commerce et d'Industrie du Luxembourg Belge/CCILB, 2015). Cette pression légale nouvelle et en développement croissant peut donc représenter une raison pour laquelle les PME se lancent, même parfois de façon anticipative, dans une démarche RSE et plus précisément dans une démarche d'évaluation fournisseurs.

7.6.2 Pour qui ? Sous quelle forme ?

En réalité, toutes les catégories de PME ne sont pas concernées par cette évaluation car elles n'ont pas les mêmes enjeux, ressources, contraintes ou encore objectifs. Celles qui doivent se pencher sur la question sont les moyennes entreprises, en croissance, qui souhaitent anticiper et qui se situent dans une phase de transition entre moyenne et grande entreprise. A cela s'ajoute le critère de l'état de la politique RSE en interne : les PME sont des personnes morales hétérogènes et donc exister en tant que moyenne entreprise ne signifie pas pour autant mettre en application d'une politique

RSE. Comme cela a été dit auparavant, cette dernière doit majoritairement son implémentation réussie aux valeurs de son PDG, encore faut-il que celui-ci ait cette volonté et ces préoccupations. Une fois le bilan établi par la PME à propos de sa démarche RSE, de son avancée, de ses implications, de ses enjeux et de ses objectifs, la dimension externe peut être abordée comme un plus aidant à la concrétisation de la démarche et à la pérennisation de l'entreprise. Toutefois ne soyons pas réducteurs : certaines PME – micros et petites – sont très impliquées en RSE et auront peut-être la volonté de s'informer sur leurs fournisseurs et leurs démarches, ne serait-ce que dans une optique d'appels d'offres.

La forme préconisée est celle du questionnaire électronique car l'audit reste un moyen trop coûteux en termes de ressources financières et humaines pour une PME quelle que soit sa catégorie. Le questionnaire pourra varier en fonction du type de fournisseur et du risque qu'il représente pour l'entreprise et pourra également évoluer dans le temps. En effet, pour entamer la démarche d'évaluation, mieux vaut commencer par un questionnaire plutôt bref et rapide afin de ne pas brusquer les fournisseurs et d'encourager le dialogue de la meilleure des manières qui soit. Les questions dépendront des valeurs de l'entreprise et des informations qu'elle souhaite recevoir. Elles peuvent également être intégrées dans un questionnaire qualité ou satisfaction afin de mêler les deux approches. Après quoi l'envoi, le suivi (mail, téléphone, courrier) et autres démarches varieront en fonction du degré d'intimité avec le fournisseur. En effet, si la société donneuse d'ordre a des contacts plus proches avec ses fournisseurs, elle obtiendra plus facilement des résultats et favorisera l'approche par téléphone afin d'expliquer sa démarche : une telle situation promeut l'obtention d'une réponse, plus complète et conforme à la réalité, au questionnaire envoyé ; sinon une approche plus formelle sera de rigueur.

Conclusion générale

En conclusion, répondre à la question de la légitimité de l'évaluation RSE des fournisseurs au sein d'une PME s'est révélée ardue et suscite bien des questionnements et cela pour diverses raisons.

D'abord, parce que c'est un sujet d'actualité en constante mouvance et que, comme tout sujet en RSE, il se nourrit, d'une part, du vécu des entreprises qui tentent – et cela de manière tellement variable – de l'implémenter et, d'autre part, des études encore rares sur le sujet spécifique qui nous concerne ici. La pratique manque de support théorique.

Ensuite, parce que répondre à une telle question demande sans aucun doute plus de temps que celui accordé à un mémoire et des recherches de terrain de plus grande envergure que celles soumises à un stage de trois mois. L'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire a donc ses limites : une seule PME, un échantillon limité de ses fournisseurs, un questionnaire basique établi sur base du cadre généraliste de la norme ISO 26000. Mais elle a le mérite d'ouvrir des perspectives.

Egalement, parce qu'une PME n'est pas similaire à une autre : il semble difficile de généraliser les résultats obtenus ; aussi est-il important d'étendre les résultats à d'autres PME dans le futur.

Néanmoins, après avoir posé le cadre de la revue de littérature et avoir mené le projet d'évaluation au sein de la société Tilman SA où des actions concrètes sont en oeuvre ou vont l'être dans le prolongement de ce mémoire, une image récurrente apparaît, celle de David qui combat Goliath : peu importe le type de PME, l'évaluation fournisseurs est un engagement qui oppose souvent la PME à plus forts qu'elle par manque de pouvoir de négociation pour faire pression. Mais qu'importe, tout ce qui fait d'elle une PME -adaptabilité, flexibilité, rapidité, communication, réactivité et innovation déployés en interne mais aussi en externe, valeurs incarnées par le patron - l'aide à faire de cette démarche autre chose qu'un mythe, une réalité. Agir est donc possible pour toute entreprise qui le veut et qui y croit.

Bien que le processus d'évaluation ne concerne pas toutes les PME mais principalement les moyennes entreprises et que la manière de la concevoir et de la concrétiser varie sur le fond et la forme – même si elle repose sur la base solide du questionnaire auto-

évaluatif, il est question ici de persévérance, de solidité et de réelles croyances en ce qu'est la RSE et en son impact positif sur le business d'une entreprise. Evidemment, il reste à définir et à écrire sur un sujet aussi vaste et complexe que celui-ci mais la réussite du projet au sein de la PME Tilman montre que l'intérêt pour la supply chain est réel au sein des PME et que cela vaut la peine de s'y attarder longuement et à part entière. En effet, une PME n'est pas une version miniature d'une grande entreprise : elle est une entité morale hétérogène qui possède ses propres caractéristiques et qui doit donc être étudiée de façon spécifique et individuelle.

De nos jours, la RSE est sur toutes les lèvres et se glisse dans tous les débats même sans être nommée de la sorte. Cette discipline constitue une grande part de l'avenir de nos entreprises, petites ou grandes car elle peut s'intégrer dans chacune des dimensions de l'entreprise et impacter à la fois les volets économique et social. Par conséquent, il est temps de faire une place aux PME pour qu'elles puissent s'inscrire dans cette aventure nouvelle et aider à sa concrétisation. Et, à l'inverse, il est temps pour les PME de prendre en considération la RSE afin d'inclure, enfin, 99% des entreprises européennes dans une démarche qui se veut universelle à l'heure où le monde est appelé village mais demeure une planète à préserver et à humaniser toujours davantage.

Bibliographie

1. Articles Scientifiques

Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate Social Responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2), 75-86.

Baden, D., Harwood, I., Woodward, D. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27, 429-441.

Besser, T., Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *The Journal of Socio-Economics*, 33, 221-241.

Bowen, F., Cousins, P., Faruk A., Lamming, R. (2006). Horses for Courses: Explaining the Gap Between the Theory and Practice of Green Supply. Dans le livre de Joseph Sarkis, *Greening the Supply Chain* (Ed. Springer), 151-172.

Business and Society Belgium (2012). Sustainable Purchasing & Supply Chain Management: Guide Pratique. *Business and Society Belgium*, 45 p.

Business and Society Belgium (2011). Baromètre 2011 de la Responsabilité Sociétale: le développement durable résolument ancré dans les entreprises en Belgique. *Business and Society Belgium*, 31p.

Business and Society Belgium (2015). 2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium: On the road towards a sustainable economy in Belgium. *Business and Society Belgium*, 35p.

Capelle-Blancard, G., Petit, A. (2012). The weighting of CSR dimensions: Does one size fits all? *Sage Journals*, 29 p.

Castka, P., Balzarova, M., Bamber, C., Sharp, J. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149.

- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588.
- Davies, I., Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19 (2), 126-139.
- Design-mts (2013). Identification of European Best Practices. *DESIGN-MTS*, 70p.
- European Commission (2001). Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. *Commission of the European Communities*, 26p.
- Finch, P. (2004). Supply Chain Risk Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2), 183-196.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Godfrey, P., Hatch, N. (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70 (1), 87-98.
- Gimenez, C., Tachizawa, E. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (5), 531-543.
- Handfield, R., Walton, S., Sroufe, R., Melnyk, S. (2002). Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 141, 70-87.
- Hemingway, C., MacLagan, P. (2004). Managers Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
- Holt, D. (2004). Managing the interface between suppliers and organizations for environmental responsibility – an exploration of current practices in the UK. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 71-84.

Husted, B. (2005). Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60, 175-183.

Hutchins, M., Sutherland, J. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1688-1698.

Institute of Business Ethics (2010). Business Ethics for SMEs. *ibe*, 6, 2p.

ISO (2010). Norme Internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *ISO*, 127p.

Jamali, D., Zanhour, M., Keshishian, T. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87, 355-377.

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67; 241-256.

Kytle, B., Ruggie, J. (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management: A model for Multinationals. *Harvard University*, 10, 17.

Lambert, D., Cooper, M., Pagh, D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 19.

Lambooy, T. (2014). Legal Aspects of Corporate Social Responsibility. *Utrecht Journal of International and European Law*, 30 (78), 6.

Lepoutre, J., Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.

Martinuzzi, A., Krumay, B., Pisano, U. (2012). Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans. *European Sustainable Development Network Quarterly Report*, 23, 104.

McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.

- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 25.
- Moore, G., Spence, L. (2006). Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*, 67, 219-226.
- Morsing, M., Perrini, F. (2008). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 6.
- Murillo, D., Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-56.
- Observatory of European SMEs (2002). European SMEs and Social and Environmental Responsibility. *Office for Official Publications of the European Communities*, 4, 72.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2005). Le Développement Durable, quels enjeux pour les PME ? *ORSE*, 4p.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2007). Achats et Développement Durable. *ORSE*, 4p.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2013). Questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs : pratiques des entreprises dans le domaine des achats responsables. *ORSE*, 82p.
- Pedersen, E. (2006). Making Corporate Social Responsibility Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111 (2), 137-163.
- Pedersen, E. (2009). The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2), 109-116.
- Preuss, L., Perscheke, J. (2010). Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551.

Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44, 159-170.

Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7 (3), 490-508.

Sarbutts, N. (2003). Can SMEs “do” CSR? A practitioner’s view of the ways small and medium sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 340-347.

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

Spence, L. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8 (3), 163-173.

Spence, L., Bourlakis, M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: The case of Waitrose. *Supply Chain Management: An International Management*, 14 (4), 291-302.

Spence, L., Lozano, J. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27, 43-53.

Spence, L., Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximization and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (2), 126-139.

Stadler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning – basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163, 575-588.

Stewart, H., Gapp, R. (2014). Achieving effective sustainable management: a small-medium enterprise case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 52-64.

The Shift (2015). 2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium: On the road toward a sustainable economy in Belgium. *The shift*, 35p.

Tilman (2014). Documents internes à l’entreprise : brochure d’accueil du personnel.

Unerman, J. (2008). Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting. *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, 21 (3), 362-364.

Vaaland, T., Heide, M. (2007). Can the SME survive the supply chain challenges?. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (1), 20-31.

Vachon, S., Klassen, R. (2006). Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (7), 795-821.

Waddock, S., Bodwell, C., Graves, S. (2002). Responsibility: The New Business Imperative. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 132-147.

Welsh, J., White, J. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 81411, 12.

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-717.

2. Monographies

Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Ed. Capstone Publishing Ltd.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Ed. Pitman Publishing.

Gray, E., Smeltzer, L. (1989). *Management: the competitive edge*. Londres: Ed. Collier MacMillan Publishers.

Holme R., Watts, Ph. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development.

Idowu, S., Schmidpeter, R., Fifka, M. (2015). *Corporate Social Responsibility in Europe: United in Sustainable Diversity*. Berlin: Ed. Springer.

Lazlo, C. (2008). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies are Doing Well by Doing Good*. Royaume-Uni: Ed. Greenleaf Publishing.

Skjott-Larsen, T., Schary, P., Mikkola, J., Kotzab, K. (2007). *Managing the global supply chain*. Copenhagen: Ed. Copenhagen Business School Press.

Spence, L., Painter-Morland, M. (2010). *Ethics in Small and Medium Enterprises: A Global Commentary*. Berlin: Ed. Springer.

Welford, R. (2005). *Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia*. Royaume-Uni: Ed. Greenleaf Publishing.

3. Sites internet

CCILB (2015). *Autres obligations environnementales*. <http://www.ccilb.be/fr/services-environnements-autresobligations> (site consulté le 24/06/2016)

Chhabra, E. (2014). *Corporate Social Responsibility: Should it be a law?* <http://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2014/04/18/corporate-social-responsibility-should-it-be-a-law/#6aed17997984> (site consulté le 23/05/2016)

Craig Smith, N. (2013). *When it comes to CSR, size matters*. <http://www.forbes.com/sites/insead/2013/08/14/when-it-comes-to-csr-size-matters/#7bb85fbd1b6f> (site consulté le 22/06/2016)

De Boer, Y. (2013). *Improving worker conditions in the global supply chain is good business*. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/improve-worker-conditions-supply-chain-china> (site consulté le 19/05/2016)

Du Roy, I. (2015). *Devoir de vigilances des multinationales : la société civile salue « un premier pas historique »*. <http://multinationales.org/Devoir-de-vigilance-des-multinationales-la-societe-civile-salue-un-premier-pas> (site consulté le 22/06/2016)

Dynamique-Mag (2014). *Les labels : à quoi ça sert ?* <http://www.dynamique-mag.com/article/labels-quoi-sert.4995> (site consulté le 23/05/2016)

Eval&Go (2016). *Créez, diffusez et analysez vos sondages et questionnaires en quelques minutes*. <http://evalandgo.fr/> (site consulté entre février et mai 2016)

Gonzalez, E. (2013). Pourquoi faire appel à un « cabinet de conseil » ? <http://mbdconsulting.ch/fr/blog/gestion-dentreprise/pourquoi-faire-appel-un-cabinet-de-conseil/#.V5Hb5biyOko> (site consulté le 22/07/2016)

MOOC – edx (2016). *Louv12x: Communicating Corporate Social Responsibility*. <https://courses.edx.org/courses/course-v1:LouvainX+Louv12x+4T2015/info> (site consulté de février à avril 2016)

NetPME (2014). *RSE ? Les PME ne connaissent toujours pas*. <https://www.netpme.fr/info-conseil-1/gestion-entreprise/gestion-quotidienne/actualite/62583-rse-les-pme-ne-connaissent-toujours-pas> (site consulté le 20/05/2016)

New, S. (2010). *The Transparent Supply Chain*. <https://hbr.org/2010/10/the-transparent-supply-chain> (site consulté le 23/05/2016)

PSCI (2016). *Pharmaceutical Supply Chain Initiative*. <https://pscinitiative.org/home> (site consulté le 03/06/2016)

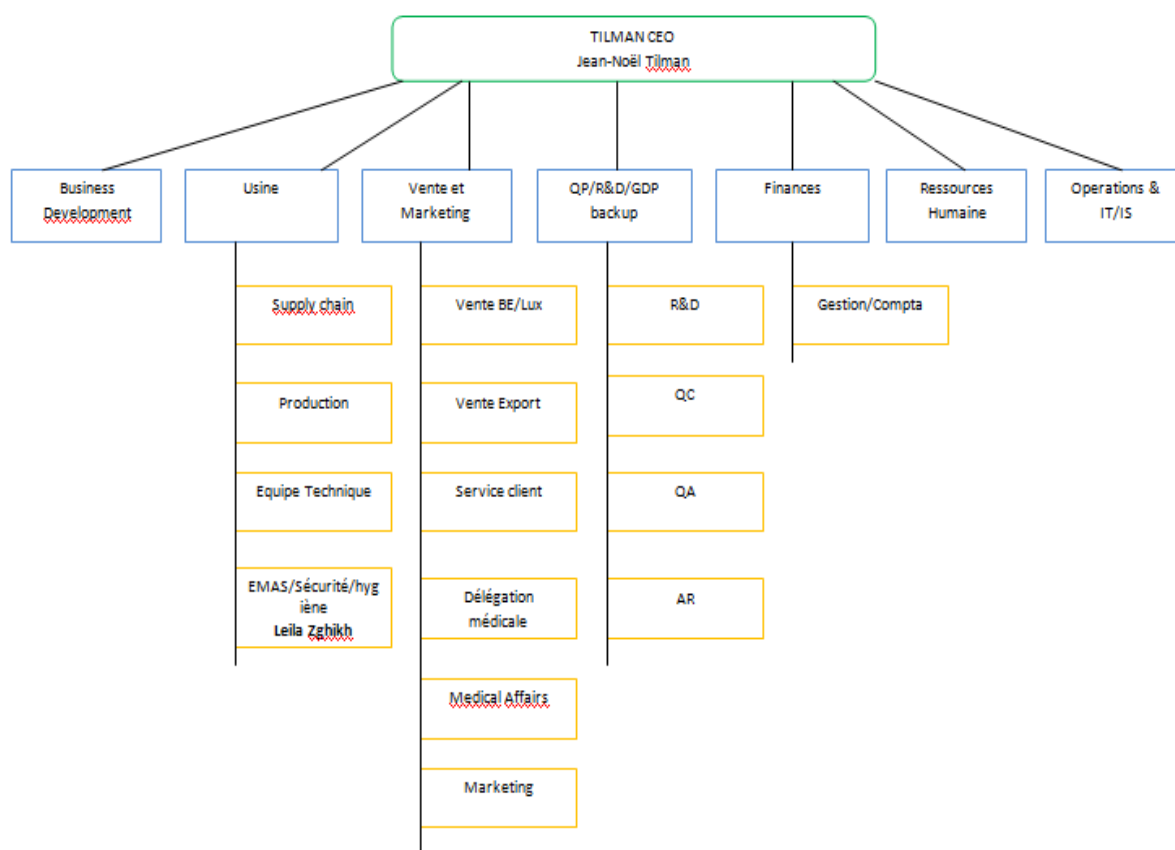
Trends Top (2016). *Trends Gazelles : Tilman*. <http://trendstop.levif.be/fr/detail/458493759/tilman.aspx> (Consulté le 28/04/2016)

Zokaei, K. (2013). *Why companies should care about the environment*. <http://www.eco-business.com/opinion/why-companies-should-care-about-environment/> (site consulté le 19/05/2016).

Annexes

1. Annexes chapitre 1 : Tilman SA

1.1 Organigramme de la société Tilman



1.2 Enjeux RSE mis en évidence par la société de consultance Innergic



Approche de travail

L'analyse est basé sur des interviews et sur une analyse de benchmarking

- **18 interviews internes:** toutes les fonctions-clés de l'entreprise en relation avec les parties prenantes internes et externes: Jean-Noël, Yvan, Jean-Pol, Pierre-Hadi, Tania, Daniel, André, Cécile, Laetitia, Marina, Elisabeth, Pierre, Damien L, Damien D. Alex, Benoît, Théo, Annick
- **14 interviews téléphoniques des principales parties prenantes externes:**
 - Grossistes/distributeurs: Febelco, Multipharma
 - Partenaires commerciaux: Teva, Quintiles
 - Médecins: Dr Livoir, Prof. Henrotin (partenaire pour études cliniques)
 - Fournisseurs: Goldprint, Alizé, Herbissima (France), Vitiva (Slovénie), Optima (Allemagne)
 - Façonniers: Saupton, Wolfs (Flandre)
 - Autorités: AFMPS
- **Benchmarking** via recherche Internet



Enjeux RSE

Interviews des parties prenantes externes: des partenaires dans l'ensemble très satisfaits

- La grande majorité des partenaires interviewés sont **très contents de leur relation** avec Tilman:
 - Relations interpersonnelles excellentes
 - Personnes de contact bien identifiées (grâce à la petite taille de la structure) et stables dans le temps
 - Ouverture pour aborder les problèmes et bonne réactivité pour trouver des solutions
 - Ambiance conviviale
 - Démarche commerciale:
 - Communication marketing très honnête
 - Professionnalisme et volonté de rigueur scientifique (dans les limites de ce qui est possible en phyto-pharma en fonction du statut des produits)
 - Relations construites sur le long terme (sauf 2 exceptions, cfr slide suivant)
- L'entreprise Tilman projette **une image très positive:**
 - Produits de qualité et bien pensés, avec un marketing innovant
 - Entreprise à taille humaine (vs. géants pharma)
 - Entreprise porteuse de valeurs et de sens
- Les **nouvelles valeurs** de Tilman sont **pertinentes et légitimes:**
 - Confiance et respect: TB
 - Responsabilité sociétale: apparaît comme une évidence, mais à expliciter
 - Excellence:
 - Professionnalisme reconnu, même si des problèmes opérationnel existent (mais considérés comme « normaux » comme pour toute entreprise)
 - Excellence TB comme un objectif à atteindre (on n'y est pas encore, mais on sent déjà la volonté d'y travailler)

Enjeux RSE

Interviews des parties prenantes externes: quelques points d'amélioration

- Multipharma estime que la stratégie de Tilman est bonne mais devrait être communiquée plus explicitement
- Deux partenaires (façonniers) interviewés ont des sentiments mitigés:
 - Wolfs (façonnier) apprécie les relations opérationnelles mais regrette l'arrêt sans information préalable de la fabrication d'un produit dans le développement duquel il avait beaucoup investi
→ atteinte aux valeurs de confiance et de respect
Attention: le même problème risque de se reproduire pour Urosystil (reprise du sirop prévue par Tilman)
 - Saupont (façonnier) apprécie les relations cordiales mais regrette le manque de respect lié à:
 - Faillies dans la communication interne et l'attribution des rôles (par ex. on lui demande quand la marchandise arrivera alors qu'elle a déjà été livrée, on lui demande plusieurs fois la même info, etc.)
 - Non respect des échéances de paiement des factures → obligé de préfinancer les matières pour Tilman
 - Changements d'avis fréquents (par ex. sur présents) → travail inutile et non rémunéré
 - Rupture de la relation partenariale quand Tilman saucissonne les commandes en fonction des prix des différents éléments (par ex. travail difficile demandé à Saupont + partie plus facile confiée à la prison de Lantin pour gagner quelques euros)
→ risque que Saupont laisse tomber Tilman le jour où il sera saturé avec d'autres clients
- Un fournisseur (Herbissima) indique que les délais de paiement ne sont pas toujours respectés (mais sans s'en plaindre)
- Au niveau RSE:
 - Perception générale que la RSE « colle bien » avec l'image de Tilman mais que l'engagement RSE pourrait être renforcé et communiqué plus explicitement
 - Aucun fournisseur n'a été spécifiquement interpellé par Tilman sur la gestion RSE (environnementale ou sociale) de ses propres activités

17

Enjeux RSE - Résumé

Validé par le CODIR

Sur base de la matrice: 4 enjeux prioritaires à court terme

- 1. Excellence en interne**
 - Déclinaison de la stratégie au niveau opérationnel (GOU 3)
 - Organisation et processus internes (*enjeu critique déjà identifié lors du diagnostic des valeurs*) (GOU4)
 - Mesure et gestion de la performance (GOU6)
 - Systèmes IT (GOU5)
 - Risques indirects sur la santé des consommateurs si incidents sur la qualité des produits (CON2)
- 2. Capital humain**
 - Développement du capital humain (RCT2)
 - Équité (DH3)
 - Sécurité au travail (RCT1)
 - Diversité du personnel (RCT3)
- 3. Performance environnementale interne**
 - Gestion de la performance environnementale (objectifs, plans d'actions, responsabilités) (ENV1)
 - Empreinte carbone (ENV3)
- 4. Fournisseurs**
 - Impact environnemental des achats (ENV2)
 - Droit de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement (DH1)
 - Relations partenariales (équilibrer optimisation des coûts vs. relations win-win sur le long terme (LDP2)

23

2. Annexes chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Questionnaire

Dear Madam, dear Sir,

Tilman SA is a company societally responsible.

This is my wish.

The company Tilman cares about the values which built its reputation: transparency, openness, trust and environmental respect (certified EMAS since 2013). In line with sustainable development, Tilman tries to establish equilibrium between its long term growth, the environmental respect and the well being of people.

To formalize this state of mind, and make it a real project, Tilman SA has undertaken, in 2014-2015, a process ISO 26000.

In the context of this CSR (Corporate Social Responsibility) process we would like you to answer to the following survey to evaluate your own societal and environmental involvement.

We thank you for the consideration you will give to this request and the time you will consecrate to this survey.

Tilman SA,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jean-Noël Tilman', with a long horizontal stroke extending to the left.

Jean-Noël Tilman, CEO

I. CSR Knowledge

1. Could you, please, indicate underneath: the company's NAME, the NUMBER of employees and the company's TURNOVER for the two last accounting years (in euros)?



2. Have you ever heard about CSR (Corporate Social Responsibility) and/or the norm ISO 26000?

- ☐ YES
- ☐ NO (Go question 14)

3. For you, CSR is above all :

- ☐ an opportunity
- ☐ a conviction/belief
- ☐ a constraint
- ☐ a way to communicate

4. Do you have the feeling you are undertaking actions in a CSR perspective?

- ☐ YES
- ☐ NO (Go to question 6)

5. What are the benefits expected?

Two answers maximum

- ☐ Reduction of production costs
- ☐ Development of new products
- ☐ Risk management

- ☐ Employees' motivation and adhesion
- ☐ Reputation and image improvement
- ☐ Environmental and human respect

6. What are the reasons why you do not lead actions in a CSR perspective?
After, please go to question 14

- ☐ No benefits to be expected or risky
- ☐ Insufficient resources
- ☐ Lack of time
- ☐ Lack of information and public support

7. Does your company have practices that report its CSR performance? (report, questionnaire, evaluation,...)

- ☐ YES
- ☐ NO
- ☐ DO NOT KNOW

8. To evaluate the CSR performance of your company, did you appeal to an external agency?

- ☐ YES
- ☐ NO

II. Organizational Governance

9. Did you have dialogues/consultations to implement actions in a CSR perspective with:

Check if YES

☐ the employees' representatives

☐ the external stakeholders

10. Did you implement an information and/or running system?

☐ YES

☐ NO

11. Do you have department(s) fully dedicated to Sustainable Development or to CSR?

☐ YES

☐ NO (Go to question 13)

12. At which of the following board is attached this department?

☐ Technical: security, environment, purchase,...

☐ Human Resources

☐ Communication, Marketing or Sales

☐ Strategy

☐ Other

13. Did your company, in a CSR perspective, implement:
Check if YES

☐ a charter, a code of conduct or a specification

☐ an awareness campaign for its employees (training, conference,...)

☐ Other

III. Consumers and Customers

Warning: For those who answered NO to question 2. In the following questions, **CSR** (Corporate Social Responsibility) will be used as a convention to define the responsibilities of the organization toward the society and the environment.

14. Who are the main clients of your company?

☐ Companies

☐ Public administrations

☐ Private individuals

☐ Other

15. Do you give advices to your clients in order to raise awareness of the impact of their choices of goods and services on the environment and on their well being?

☐ YES

☐ NO

16. Does your company check that it does not sell goods or services to entities that do not respect the human rights?

☐ YES

☐ NO

☐ NOT CONCERNED

IV. Suppliers

17. Do you ask some of your suppliers to follow a specification in which some clauses are linked to CSR?

☐ YES

☐ NO

18. Do you apply the following processes to evaluate your suppliers' environmental and/or social engagements?

Check if YES

☐ Sending a survey/questionnaire

☐ Monitoring, inspections, environmental and/or social audits

19. In equal services, do you favor local suppliers?

☐ YES

☐ NO

V. Community and Local Development

20. Does your company cooperate with other firms or organizations for CSR actions (NGO, associations, local communities, ...)

☐ YES

☐ NO

21. Are you involve in :
Check if YES

- ☐ a long term partnership with an association
- ☐ projects of professional reinsertion for people in difficulty
- ☐ a long term partnership with educational institution
- ☐ sponsoring or patronage

VI. Human Rights

22. Have you implemented a system to collect and treat all the complaints in case of discrimination?

- ☐ YES
- ☐ NO

23. Do you have a policy that promotes diversity within your company?

- ☐ YES
- ☐ NO

24. Do you have specific policies to fight against discrimination based on:
Check if YES

- ☐ gender
- ☐ origin
- ☐ age with regard to the elder
- ☐ age with regard to the youth
- ☐ handicap

25. Do you implement discrimination awareness training?

- ☐ YES
- ☐ NO

VII. Labor Practices

26. Does your company establish, next to the professional risks inventory, preventive measures to overcome these risks?

- ☐ YES
- ☐ NO

27. Do you have a preventive action plan for psychosocial risks such as stress, harassment, malaise at work, etc?

- ☐ YES or ONGOING
- ☐ NO

28. To better conciliate family and professional lives, do you allow your employees :
Check if YES

- ☐ to adjust their timetable based on their family constraints
- ☐ other measures such as day nursery, mobility plan, services at work,...

VIII. Environment

29. Do you have an Environmental Management System?

- ☐ YES
- ☐ YES and it is certified (ISO 14001, EMAS,...)

- ☐ NO but it is ongoing
- ☐ NO

30. Do you have arrangements for minimizing waste and sorting waste?

- ☐ YES
- ☐ NO

31. How do you manage waste in your company?

0 = Not concerned; 1 = badly; 2 = not very well; 3 = well

	0	1	2	3
Sorting and recycling domestic waste	☐	☐	☐	☐
Sorting and recycling dangerous/toxic waste	☐	☐	☐	☐
Sorting and recycling paper waste	☐	☐	☐	☐

32. Do you raise awareness among your employees concerning waste management?

- ☐ YES
- ☐ NO

33. Do you use recyclable or biodegradable packaging for your products?

- ☐ YES
- ☐ NO
- ☐ NOT CONCERNED

34. Your Energy Management System

- ☐ is based on the use of green energy/photovoltaic panels
- ☐ is based on the investment in isolation and/or investment in equipment that consumes little energy
- ☒ is based on processes that consume little energy
- ☐ we do not have such system

35. Do you take measures to reduce your consumption in fossil fuel?

- ☐ YES
- ☐ NO
- ☐ NOT CONCERNED

36. Is your employees' mobility one of your preoccupations? (car sharing, bicycle, company car with CO2 treshold,...)

- ☐ YES
- ☐ NO

37. Do you implement actions to reduce your water consumption?

- ☐ YES
- ☐ NO

38. Do you manage wastewater rejection?

☐ YES

☐ NO

39. Do you have a good management of the noise and vibrations inside and outside your company?

☐ YES

☐ NO

☐ NOT CONCERNED

Your opinion is essential to us!

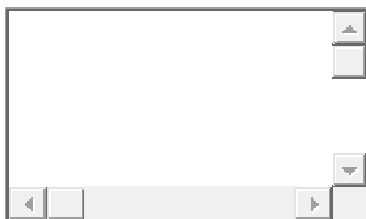
Warning: the following questions are not linked to the evaluation. They aim at opening **dialogue** and are part of our process of **continuous improvement**.

Tilman SA would like to thank you, once again, for your answer to this survey which will allow us to pursue our ISO 26000 process and to gather more informations about our suppliers.

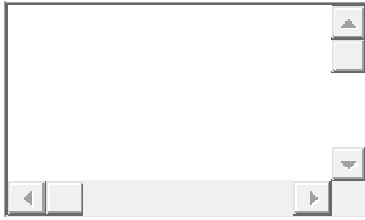
Have a nice day.

P.S.: Each answer to this questionnaire will receive a feedback about the results of the evaluation.

40. Do you have any suggestions in order to improve this survey?



41. Do you have any suggestions or proposals to improve integration of Sustainable Development and environmental protection within our client-supplier relationship?



42. Are you aware of the responsible company process of Tilman SA?

- ☐ YES
- ☐ NO (Go question 44)

43. If YES : would you like further explanations?

- ☐ YES
- ☐ NO

44. If NO: would you like information on the latter?

- ☐ YES
- ☐ NO

45. Do you have any expectations concerning CSR and/or Sustainable Development at Tilman SA? If YES, which ones?



2.2 Interviews

2.2.1 Guide d'entretien

Guide d'entretien semi-directif :

Problématique : Evaluation de la performance RSE des fournisseurs au sein d'une PME.

Thème 1 : Parlez-moi de votre initiative/projet/travail

ST1: Informations

ST2: But ?

ST3: Rôle ?

ST4: Apports pour le projet ?

Thème 2 : La RSE dans les PME

ST1: Difficultés ?

ST2: Bénéfices ?

ST3: Raisons de se lancer ?

ST4: Intégration ?

Thème 3 : Evaluation des fournisseurs

ST1: Raison d'être pour une PME ?

ST2: Méthodologie ?

ST3: Difficultés & Bénéfices ?

ST4: « Bargaining Power »?

ST5: Conseils?

** ST = Sous-Thème*

2.2.2 Interview de Sabine Denis (24/02/2016), CEO de The Shift

L.T. En faisant mes recherches, je suis tombée sur le site Business and Society Belgium où j'ai eu accès au Baromètre. J'ai d'ailleurs un entretien programmé le 11 mars prochain avec Valérie Swaen et c'est elle qui m'a fourni celui de 2015. Monsieur Desmet, promoteur de mon mémoire, m'a dit que vous étiez professeur à l'UCL. Il m'a donc vivement recommandé de vous contacter. Donc voilà, on pourrait peut-être commencer par une présentation de The Shift, votre mission, ce que vous faites.

S.D. The Shift est un réseau qui a été fondé au mois de juin 2015, c'est tout récent. C'est la fusion de trois réseaux existants : Business & Society, KAURI et le réseau UN GLOBAL COMPACT. Et je me demande si, dans le cadre du UN GLOBAL COMPACT, Tilman SA n'a pas souscrit aux dix principes.

L.T. Cette information ne m'a pas été communiquée mais je me renseignerai.

S.D. Oui il faut demander parce que je sais que le patron, dont j'ai oublié le nom, est assez charismatique.

L.T. Oui Jean-Noël Tilman.

S.D. Oui c'est cela. Il a témoigné par rapport aux droits de l'enfant.

L.T. Oui Tilman SA soutient la fondation Damien notamment, de manière très active.

S.D. Et je pense que c'est dans le cadre du UN Global qu'il avait témoigné quant aux 10 principes qui gouvernent la RSE des grandes entreprises. On a décidé d'unir nos forces avec trois réseaux parce qu'on estime que le futur de la RSE se situe dans des partenariats entre le secteur marchand et le secteur non marchand pour créer ce qu'on appelle la valeur chain, la valeur partagée, c'est-à-dire qu'il y a un bénéfice pour l'entreprise et pour la société. Et là, par exemple, la société Tilman, elle est déjà d'office, par son core business (la santé), dans la valeur partagée de son business. Nous on promeut les partenariats entre marchand et non marchand pour les grands enjeux du développement durable qui sont les « 10 development sustainable goals » qui ont été définis par les Nations Unies en septembre. Un de ces 10 goals est notamment la santé. Donc il est clair que Tilman SA offre une réponse à cela mais ne sait pas l'offrir seul et doit toujours être en partenariat avec d'autres.

L.T. Avez-vous beaucoup de PME parmi vos membres ?

S.D. On compte quelques PME et celles que l'on a sont celles qui sont les plus actives. Ce sont celles qui perçoivent aussi la RSE comme un avantage compétitif. Pas celles qui la perçoivent comme une contrainte, parce qu'il faut, parce que c'est dans un Gate charge. Ce sont celles qui y voient un avantage, la RSE fait partie de leur mission.

L.T. Pouvez-vous me dire les difficultés que les PME rencontrent quand elles se lancent dans des actions ORSE ? Moi je vois bien chez Tilman SA, par exemple, que l'implication des employés c'est très difficile ; en terme de ressources c'est plus compliqué et en terme de pouvoir sur les fournisseurs aussi.

S.D. C'est cela oui. Parce que je dirais qu'il y a beaucoup d'avantages d'être une PME, c'est beaucoup plus facile de faire de la RSE dans une PME que dans une grande entreprise parce qu'on a un lien beaucoup plus proche avec ses employés, ses clients et donc on a déjà une orientation beaucoup locale et directe que dans les grandes entreprises où cela fait partie des politiques et où c'est beaucoup plus compliqué. Par contre, c'est vrai que le poids par rapport aux fournisseurs est beaucoup plus réduit et donc là il faut en principe chercher d'autres partenaires d'où l'intérêt de la mouvance vers des partenariats. On a, par exemple, quelques PME dans le secteur du textile : c'est clair que là aussi on est de toutes petites boîtes belges qui ne pèsent pas lourd au regard de H&M ou Zara et elles doivent alors trouver d'autres alliés qui vont chez les mêmes fournisseurs et qui ont les mêmes valeurs pour pouvoir unir leurs forces et peser davantage.

L.T. Donc vous vous mettez en lien des PME avec des grosses entreprises pour pouvoir faire pression sur les fournisseurs ?

S.D. Oui ! Et celles qui partagent les mêmes valeurs et qui ont aussi le développement durable et la RSE comme atouts compétitifs.

L.T. Vous, qu'en pensez-vous de l'évaluation des fournisseurs pour une PME : est-ce utile ?

S.D. C'est toujours intéressant. Il faut savoir où sont ses fournisseurs et où sont les risques. On est dans une société très ouverte et dès qu'il y a un scandale on est visé. Donc c'est important de faire l'analyse et de savoir où sont les risques et si risques il y a, de s'allier à d'autres. Je me rends

bien compte que quand on n'a pas un assez grand marché, ils s'en moquent complètement. Donc si vraiment risque il y a, il faut s'allier à d'autres. Par rapport à l'implication des employés, c'est probablement parce que le message n'a pas encore assez percolé mais là il n'y a que le patron qui peut le faire percoler. C'est dire à chaque département son rôle dans la mission qui est d'améliorer la santé des personnes : « Vous jouez ce rôle-là et vous contribuez à cet objectif final ». Ici c'est une question de communication. On peut aussi les faire participer, leur demander leurs idées ; cela demande donc une implication des départements RH et communication. Il faut montrer ce qui se fait déjà parce qu'il doit y avoir déjà des tas de choses qui se font.

L.T. Oui de fait, Tilman SA fait de la RSE depuis des années mais le mot RSE n'a été posé plus nettement qu'il y a quelques années. Il n'y avait aucune documentation ou explication à ce niveau-là.

S.D. Mais c'est aussi parce que tu travailles déjà dans un secteur où il est très facile d'expliquer ton rôle sociétal. Donc quelque part cela coule de source. Ils n'ont pas vraiment besoin d'un département parce que ça coule de source que ce qu'ils font contribue à la RSE. Et la façon dont ils le font contribue encore plus à un bien-être pour la santé.

L.T. Mais Jean-Noël Tilman lui veut faire aussi cette évaluation davantage dans un but d'information parce qu'il se rend bien compte qu'il n'a pas un pouvoir immense sur les fournisseurs et aussi dans le dessein de voir si certains d'entre eux seraient d'accord d'établir des partenariats et de s'impliquer ensemble en RSE. Donc ce n'est pas tellement dans un contexte risques qu'il agit : comme son entreprise est encore une PME, il n'a pas l'impression d'être trop affecté par un potentiel risque « média ». Mais maintenant il se rend bien compte que son entreprise est en pleine croissance. Et toutes les entreprises liées à votre initiative organisent-elles des évaluations ?

S.D. Les grandes entreprises oui ! Et celles qui ont besoin de ressources critiques.

L.T. Et elles font cela sous forme de questionnaire, je suppose ?

S.D. Oui.

L. Et vous, vous mettez en place une sorte de standardisation au niveau de cette évaluation, du questionnaire ?

S.D. Non et cela manque mais ce n'est pas à nous je pense de le faire. On a déjà eu la question et donc c'est une bonne réflexion mais il y a des organisations comme Ecovadis qui est une boîte qui fait beaucoup d'analyses de Supply Chain et il y a d'autres acteurs au niveau international ; alors je ne vous vois pas, au niveau belge, on serait aussi la petite PME sans influence. C'est le genre de choses qui doit se standardiser et les fournisseurs en ont parfois un peu assez de devoir remplir ces cahiers de charges et ces questionnaires. Selon moi, si cela doit se faire au niveau belge c'est via l'Union Wallonne des Entreprises. Par un organisme qui couvre toutes les entreprises. Nous ne couvrons en soi que les pionniers, ceux qui sont déjà fort engagés. On serait d'ailleurs ravis que Tilman se joigne à nous car ils sont déjà engagés. On n'a pas envie d'avoir tout le monde.

L.T. Oui j'allais justement proposer une rencontre à J-N Tilman. Il est vraiment très impliqué sur le sujet. Dans toutes ses démarches.

S.D. Oui, ce serait bien qu'il nous rejoigne, ainsi il voit aussi les autres patrons et il peut échanger.

L.T. Oui et je crois que, pour rendre les choses plus concrètes, ce serait intéressant que Tilman rentre dans un réseau de partenariat comme le vôtre.

S.D. Je te donnerai ma carte.

L.T. Voilà, merci beaucoup.

S.D. Je viendrai chez vous alors pour présenter l'initiative et moi je n'ai pas à ma connaissance de questionnaire standardisé mais Dieu sait que ce serait bien d'en avoir un !

L.T. Mais vous proposez à vos membres, selon le secteur, de se mettre en réseau pour créer un questionnaire et de l'envoyer ensemble ?

S.D. Non mais ce serait une bonne chose. Pour certains secteurs, cela se fait déjà. Par exemple, dans le domaine du textile (Fair wear Foundation). Dans le secteur pharma, je ne pense pas, surtout qu'ils sont tous des concurrents donc l'approvisionnement fait partie de l'avantage concurrentiel. Plus cela devient stratégique moins ils partagent. L'Union Wallonne ou l'Union de Classes Moyennes (UCM) conviendraient pour créer cela, là on touche tout le monde. On se rend compte qu'il y a un problème mais pour le moment on n'a pas encore attaqué ce problème.

L.T. Oui, certains fournisseurs au téléphone m'ont dit que, eux, reçoivent des dizaines de questionnaires et qu'y répondre leur demande du temps et des ressources et que c'est compliqué.

S.D. C'est bien, tu fais bien de me rappeler ce problème ; c'est un projet que l'on pourrait lancer effectivement : la standardisation au sein de nos membres mais cela toucherait quand même toujours très peu de monde.

L.T. Oui moi je voulais juste vous poser la question parce qu'au moment de faire mon questionnaire je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup d'outils de référence. Je ne m'attendais pas du tout à découvrir cela en débutant mon stage, je pensais que ça allait être plus simple de réaliser mon questionnaire et en fait pas du tout, en raison du manque de standardisation.

S.D. Et donc finalement tu t'es basée sur l'ISO 26000 ?

L.T. Oui c'est exact, je me suis dit que vu que c'était la norme internationale et qu'en plus ils s'étaient associés avec D. Dallemagne dans la démarche ISO 26000, autant me lancer là-dedans.

S.D. Oui ils connaissent déjà. Mais c'est bien et j'aimerais avoir les résultats une fois que ton mémoire sera terminé parce que, dans le cadre du UN Global Compact, on avait déjà pensé mettre en place un groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement. Cela pourrait être quelque chose de réalisable à mettre, une charte commune ou quelque chose de la sorte que nos membres pourraient signer. En te basant sur l'ISO 26000, tu vas aller plus loin parce que le UN Global Compact est plus restreint. C'est plus global : c'est 10 principes, c'est plus facile. Beaucoup d'entreprises demandent à leurs fournisseurs de souscrire aux dix principes mais tu as au moins un questionnaire détaillé en te basant là-dessus. Il fait combien de pages ton questionnaire ?

L.T. J'ai réalisé un questionnaire électronique de 9 pages mais sur certaines pages il n'y a que deux ou trois questions ; il reprend les 7 questions de l'ISO 26000, environnement, droit humain, conditions de travail... A la base, il y avait beaucoup plus de questions mais quand je l'ai présenté au comité RSE de Tilman SA, il m'a été dit que personne n'allait y répondre et que c'était trop académique, que cela allait ennuyer les fournisseurs...

S.D. Oui, le baromètre est aussi basé sur l'ISO 26000 et on a eu le même combat, la FEB et nous à l'époque sur le fait que c'était beaucoup trop théorique. Les entreprises n'ont pas le temps de répondre à tout. C'est d'ailleurs pour cette raison que le Global Compact est plus facile parce que tu n'en as que 10.

L.T. Donc oui j'ai réduit le nombre de mes questions et j'ai ciblé plus celles en lien avec les valeurs et principes de Tilman SA, celles qui collaient avec la culture de l'entreprise.

S. Et tu as aussi bien l'environnement que les autres sujets ?

L.T. En fait, pour l'environnement, il y a déjà une personne au sein de l'entreprise qui s'en charge et donc elle avait déjà mis en place un questionnaire l'année dernière ; le problème c'est qu'elle l'avait envoyé en même temps que l'enquête qualité qui est quand même primordiale pour Tilman SA. Donc moi je leur ai demandé « ok je fais le questionnaire, ils vont me répondre, mais je fais quoi des résultats ? » parce que j'ai pris conscience que, dans le milieu pharmaceutique, on ne changeait pas de fournisseurs comme on voulait, que c'était des techniques très spécifiques qui ne se trouvent pas partout. Et eux m'ont dit « la qualité c'est primordial ».

S.D. Donc cela ne sert strictement à rien ; tu fais très bien de le dire parce que cela ne vaut strictement à rien de mener des politiques de ce type si elles ne sont pas reconnues. Pourquoi les achats ne se rendent-ils pas plus durables ? C'est parce que les acheteurs ont des contraintes uniquement de qualité et de prix. Et si leur bonus est basé uniquement là-dessus, ils ne vont pas intégrer, c'est tout à fait logique. Donc si vous voulez vraiment une politique d'achats responsables, l'acheteur doit pouvoir tenir compte des critères de durabilité dans l'évaluation et se dire que c'est plus que 2 points sur 100. Il faut que ce soit un élément important dans l'évaluation et que son bonus à lui reconnaisse qu'il a pris cela en compte. Sinon cela reste un exercice magnifique et gentil mais non intégré.

L.T. C'est certain et donc la personne responsable a envoyé son questionnaire environnement mais il n'a pas rencontré beaucoup de succès.

S.D. Si ce n'est pas intégré dans l'ensemble des critères, tu oublies. Cela doit être intégré dans les appels d'offres.

L.T. Oui c'est ce que j'ai proposé au comité et à Jean-Noël Tilman : ok je vais rédiger le questionnaire, on va s'informer sur leur RSE mais j'aimerais que plus tard mon questionnaire soit utilisé sur le long terme pour les appels d'offres.

S.D. Oui il faut y aller petit à petit mais ce doit clairement être ton message. As-tu trouvé sur le site web notre guide des achats durables ?

L.T. Je pense que V. Swaen me l'a envoyé en même temps que le baromètre 2015 parce qu'elle m'a envoyé deux documents en disant qu'ils pourraient m'intéresser.

S.D. Là-dedans tu as aussi quelques exemples. Essaie d'avoir aussi les fournisseurs non avisés et pas que les BIO pour faire en sorte que ton enquête ne soit pas biaisée. Mais il est aussi utile de voir ceux qui ne répondent pas, c'est une sorte de clignotant pour dire « attention ceux-là ne sont pas encore super avisés sur la matière ».

L.T. Les membres de The Shift évaluent donc leurs fournisseurs mais quelles sont les actions qu'ils entreprennent suite à cela ?

S.D. Si je prends l'exemple d'une grosse boîte pharma, Janssen, eux ce qu'ils font, surtout dans les pays en voie de développement, à risques, Chine, Inde, Afrique... ils font une première évaluation du fournisseur puis ils font une sorte d'escalier et tu as un seuil : en deçà tu n'es même pas pris en considération. C'est expliqué dans le guide des achats durables. Quand tu as des clignotants rouges, ça ne passe pas ; par contre, tu peux avoir de l'orange et, en fonction de l'enjeu qui est adressé par le clignotant orange, on te dit que tu as un ou deux ans pour te redresser et on peut même donner des formations et autres pour accompagner, pour pouvoir passer au vert en faisant un plan d'actions ; si pas, à un moment, tu n'as plus personne comme fournisseurs. Donc l'histoire de l'escalier, de paliers à franchir dans le temps c'est ce que les grosses entreprises font avec un plan d'actions pour les aider à s'améliorer sur les points les plus faibles.

L.T. Mais encore une fois il y a cette idée de pouvoir sur les fournisseurs ; pour une PME, c'est plus compliqué.

S.D. Absolument, donc vous, vous devriez déjà pouvoir choisir parmi les verts. Ceux qui ont déjà fait le travail. Le PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) pourrait être un outil intéressant parce qu'ils le font tous ensemble, ils organisent des audits communs. On travaille ensemble, ça c'est intéressant. Outil important.

L.T. Oui je pense proposer à Jean-Noël Tilman de se lancer dans des partenariats pour faire avancer les choses.

S.D. Oui parce que si tu veux attaquer un point faible, tu ne peux pas le faire seul à l'heure actuelle. C'est David contre Goliath.

L.T. Et donc là peut-être voir avec d'autres clients qui ont les mêmes fournisseurs...

S.D. Oui voilà.

L.T. A part audit et questionnaire, y a-t-il d'autres moyens d'évaluation ?

S.D. Des formations mais, encore une fois, il faut être 'gros' pour faire cela. Il y a aussi des entreprises qui organisent des séminaires pour les fournisseurs pour dire que leur politique est celle-là, que leur stratégie s'oriente de telle manière... Demander aux fournisseurs d'arriver avec des innovations, des nouvelles idées. Faire partager les stratégies. Construire ensemble un avenir.

L.T. J'aimerais avoir votre avis : vous croyez à l'intégration de la RSE dans les PME ?

S.D. Oui tout à fait, je pense que c'est même naturel, elles le font d'office ! Dans les grosses entreprises, elle n'est pas innée, c'est dans la structure alors que, pour moi, dans les PME elle est innée c'est un peu comme Obélix, elles sont nées dedans. Les PME sont proches de leurs employés, de leurs clients et souvent proches de leurs fournisseurs. Elles connaissent les gens personnellement. Tu n'as pas besoin de RSE structurée pour ce faire ; cela se fait naturellement tant toutes ces valeurs de respect sont intégrées beaucoup plus que dans ces grosses structures où il faut structurer l'âme, est-ce que cela se vit autant ? Je n'en sais rien. Les grandes entreprises sont forcées de structurer une politique de RSE alors que pour moi une PME n'est en aucun cas obligée de structurer une politique de développement durable parce qu'elle le fait déjà. Pour moi c'est beaucoup plus intégré que dans les grandes entreprises. Il n'y a pas que les grosses boîtes qui vont cela bien, je ne suis pas du tout d'accord avec cette idée. Il ya plus de débats sur la question au sein des PME, ce sont des valeurs beaucoup mieux intégrées. C'est juste que dans les PME, cela ne s'appelle pas RSE et moi je me moque que cela s'appelle RSE si cela se fait.

L.T. Oui moi je constate, et dans la littérature et en pratique, que le mot RSE dans les PME ne parle pas à beaucoup de gens. Pour eux, RSE ne veut rien dire.

S.D. Oui c'est exact mais quand tu vas leur parler de respect pour l'environnement et cela va aller mieux.

L.T. Oui et, cette année, le projet de Tilman est de soutenir plusieurs associations et dès qu'on implique les gens en leur demandant s'ils ne connaissent pas une association... cela va de fait beaucoup mieux. Maintenant si on leur demande ce qu'ils font, ils ne vont pas répondre « je fais de la RSE ».

S.D. Oui et c'est le message que tu dois faire au patron, c'est à lui d'expliquer à chacun que, parce qu'il fait, il contribue à la santé et donc à la responsabilité sociétale de l'entreprise qui est, quand même, dans un premier temps, de guérir des patients, de contribuer à la santé des gens. Je suis très curieuse d'avoir les résultats de ton mémoire.

L.T. Moi aussi.

S.D. Tu promets de me l'envoyer ?

L.T. Oui avec grand plaisir. Je vous tiendrai au courant et je vais parler à J-N Tilman de votre initiative.

S.D. Ok je vais te donner la plaquette de présentation et ma carte.

L. Merci beaucoup.

2.2.3 Interview de Valérie Swaen (11/03/2016), responsable du MOOC

L.T. Explication de mon mémoire et de la démarche ISO 26000.

V.S. Oui par ailleurs si Tilman SA est intéressée d'avoir des relations plus académiques, nous sommes nous aussi intéressés. On recherche aussi des partenaires pour faire ce qu'on appelle des chaires multi-entreprises, qui ne sont pas des gros budgets par entreprise et cela leur permet d'être dans un panel d'entreprises actives en matière de RSE. C'est utile pour le partage d'expériences et pour que nous nous puissions mettre de la force de travail en termes de recherches appliquées qu'on pourrait mener pour eux, une sorte de consultance améliorée. On est justement dans le « process » pour développer ce genre de choses donc surtout n'hésitez pas à transmettre mes coordonnées s'il y a vraiment un intérêt. Là je suis en train de finaliser un MOOC sur la communication de la RSE, cela peut les intéresser également de se connecter et d'avoir ces informations-là. Ils peuvent s'inscrire ; c'est gratuit si ça les intéresse d'entretenir des relations un peu plus académiques avec The Shift ou d'autres consultants. Pour le moment, on travaille avec Solvay qui n'est quand même pas n'importe qui dans le domaine de la RSE. Business & Society et The Shift proposent un réseau d'entreprises et d'échanges dans un cadre plus pratique. Nous on propose des chaires d'entreprises qui font soit du mécénat soit de la recherche appliquée sur leur cas. Ici, à la LSM, on est souvent dans de la recherche appliquée et donc on offre notre force de travail aux entreprises quand la thématique nous intéresse. On est toujours dans la démarche d'agrandir l'équipe. Notre idée sur ce sujet était de mettre plusieurs entreprises autour de la table afin de partager les frais de personnels, de gestion... pour aussi avoir cet échange de bonnes pratiques comme ils peuvent le trouver chez B&S mais à un niveau plus scientifique, être encadré par des doctorants et des chercheurs et des académiques voilà pour fermer la parenthèse.

L.T. Quelle est votre implication dans le baromètre de la RSE dans les sociétés belges ?

V.S. C'est nous qui avons créé le questionnaire pour le baromètre ; S. Denis a, quant à elle, fait diffuser l'information dans son réseau. On a développé le questionnaire sur base d'ISO 26000 dans l'idée de mesurer les perceptions des managers sur la performance de leur entreprise à partir des différentes dimensions reprises dans ISO 26000. Donc cela a été fait en 2011 puis ensuite en 2014. Anvers a rejoint l'aventure mais le questionnaire est resté identique pour pouvoir faire une comparaison; simplement ils ont élargi le réseau et l'idée est de développer ce baromètre au niveau international à partir de l'année prochaine, avec la collaboration notamment du World Forum de Lille qui est un événement annuel sur la RSE et qui est très suivi. On a déjà eu des intérêts mentionnés par la Chine, le Brésil, Allemagne, Luxembourg, donc par des pays européens mais aussi par des pays hors Europe.

L.T. Ont-ils été réceptifs ?

V.S. Nous nous sommes adressés aux entreprises sur le sol belge. En ce qui concerne les fournisseurs, nous leur demandons s'ils travaillaient avec leurs fournisseurs, s'il y avait des partenariats mis en place... Donc vous avez eu accès au rapport et vous savez probablement les questions qui ont été posées. Il s'avère bien sûr que concernant les questions comme celle des

droits de l'homme, il n'y avait pas énormément de problèmes en Belgique, on pouvait s'y attendre. Mais oui la réception est bonne, le problème c'est que c'est un questionnaire très long comme tous les questionnaires : le problème vient donc de la diffusion et du fait de toucher un maximum d'entreprises, de les relancer, qu'elles prennent le temps de participer. Vous avez d'autres problèmes avec des sites différents d'entreprises qui ont répondu mais ne donnent pas les mêmes réponses : c'est bien pour cette raison que l'on dit que l'on a travaillé sur les perceptions et pas sur la réalité. C'est les perceptions de celui qui répond s'il est plus optimiste ou plus au fait ou qu'il connaît plus le sujet qu'un autre, il ne va pas répondre de la même manière.

L.T. Pensez-vous que ma démarche est utile dans une PME ?

V.S. Bien sûr ; qu'il s'agisse d'une PME ou d'une ONG, ce sont des questions que tout le monde doit se poser aujourd'hui. La question de la responsabilité sociétale ne se pose plus à l'échelle d'une entreprise mais bien à l'échelle d'une chaîne de valeurs et l'idée n'est pas de s'arrêter aux fournisseurs mais d'aller voir chez fournisseurs des fournisseurs ce qui peut devenir très vite très complexe mais y a aussi des outils qui existent en la matière. Moi je vous conseille d'aller rencontrer une personne qui travaille chez Factor X, une société qui travaille plus sur l'aspect technologique qui a pour projet de développer un outil de soutien aux entreprises qui veulent partager des informations sur des fournisseurs communs. En effet, le problème pour une petite entreprise, d'autant plus pour elle, c'est de se dire qu'on va tous aller poser des questions à nos fournisseurs qui ne sont pas exclusifs et s'ils reçoivent des questionnaires différents qui viennent de différentes entreprises, les fournisseurs vont devenir fous, ce n'est pas possible. Au niveau des fournisseurs ce n'est pas gérable, ils sont donc en attente d'avoir une démarche plus standardisée. Là je sais que vous pourriez avoir des infos ; déjà allez voir le site de Factor X, vous en trouverez déjà pas mal. La personne de référence que vous pouvez contacter de ma part c'est Xavier Marichal. Donc vraiment c'est cette idée-là : créer une plateforme à laquelle l'entreprise pourrait avoir accès. Ce qui serait intéressant, ce serait d'avoir un acteur neutre qui partagerait des informations venant de concurrents sans qu'il y ait des risques par rapport aux lois Anti Trust.... Pour dire : voilà mettons-nous d'accord ou en tout cas ayons un minimum de critères communs et, une fois l'information récoltée, elle est mise dans une base de données et les entreprises peuvent y avoir accès. En effet, le risque c'est que les fournisseurs aient des demandes trop variées et que, dès lors, ils favorisent les gros acteurs.

L.T. Donc on va quand même vers une démarche de standardisation ?

V.S. Je pense qu'on doit aller vers une standardisation pour des questions d'efficience car chaque entreprise ne peut pas continuer à poser sa petite question aux fournisseurs et, dans beaucoup de secteurs, vous pouvez trouver des illustrations d'entreprises qui partagent leurs données là-dessus. Il y a des audits communs de fournisseurs entre les grands acteurs comme Unilever et P&G. Imaginez-vous : ils ont des milliers de fournisseurs communs pour la plupart donc ce n'est pas possible que chacun vienne avec son petit critère en plus. D'autant plus qu'on ne s'arrête pas à la chaîne -1 mais qu'il faut normalement vérifier la chaîne jusqu'au début alors qu'on est dans des chaînes d'approvisionnement de plus en plus complexes (11.24), de plus en plus longues avec des fournisseurs qui utilisent des sous-traitants. Il faut donc arriver à gérer cette complexité et cela doit passer par un minimum de standardisation et d'accords entre entreprises et alors accords sous quelle forme, là je n'ai pas la réponse. En tout cas, un partage d'informations et de ressources parce que maintenant on demande la vérification sur site et donc d'audits mais tous les fournisseurs ne peuvent pas être audités par tous leurs clients d'où la nécessité d'un partage de ressources.

L.T. Oui, pour ma part, j'ai des difficultés à obtenir des réponses de gros fournisseurs pour qui Tilman SAN'a pas de réel poids.

V.S. C'est sûr que je pense que vous allez avoir du mal à obtenir beaucoup de réponses à votre questionnaire. Il va y avoir un biais total : ce seront les fournisseurs privilégiés, ceux chez qui vous avez peut-être déjà l'info ; donc il faut d'autres moyens. Des données sont accessibles publiquement sur ces fournisseurs parce qu'eux commencent à communiquer publiquement sur ce qu'ils font. Donc il faut peut-être qu'il y ait une démarche plus proactive de recherche de l'info déjà existante et cela implique une gestion de base de données : c'est clairement un travail qui peut être colossal mais qui est indispensable.

L.T. Que pensez-vous de l'intégration de la RSE au sein d'une PME ?

V.S. Moi je pense que les PME pratiquent la RSE sans le savoir depuis quasiment toujours ; la RSE c'est simplement tenir compte de ses impacts sur la société et en prenant en compte les différentes parties prenantes avec lesquelles on travaille et mettre de l'empathie, de la compréhension dans la relation et c'est d'autant plus le cas quand on est une PME que quand on est une grande entreprise. Je pense qu'aujourd'hui plus personne ne se pose la question de savoir si c'est pour les PME ou pas. Peut-être que le terme n'est pas adapté aux PME mais cela s'applique à tout le monde parce que je pense que, dans les PME, on a davantage ce souci du social, on est proche de ses clients, de ses employés... pour une question de survie tout simplement mais aussi parce que les PME sont en relation avec des partenaires plus grands qui eux ont des réglementations plus strictes en la matière et sont obligés de mettre en place des activités qu'on va appeler RSE. Je vous invite à vous connecter au MOOC, on a eu une conversation live là-dessus : l'une des questions posées était de savoir si les SME étaient aussi concernées par la RSE et deux intervenants ont répondu à cette question et pas mal d'arguments pourront être réutilisés par vous. Il y a eu aussi plusieurs mémoires à la LSM sur le sujet de la RSE dans les PME et je vous invite à aller les lire en bibliothèque et également des articles dans *Journal of Business Ethics*. (15.06)

L.T. J'ai remarqué, dans la théorie, un manque d'informations sur la RSE dans les moyennes entreprises car le terme PME en soi est large et il y a beaucoup de théories sur les petites mais pas les moyennes ; pensez-vous qu'il y a une différence ?

V.S. On ne peut pas répondre à cette question-là car il n'y a pas que la taille qui va changer la RSE. Il y a le secteur d'activité, il y a l'approche, il y a les valeurs, il y a le produit qu'on vend, il y a les attentes des clients. Il n'y a pas de raisons théoriques pour moi de dire que la RSE est forcément différente ou est forcément semblable. C'est un concept tellement vaste que chaque entreprise doit se réapproprier par rapport à sa chaîne de valeur, ses valeurs (dans le sens fondamentales) que forcément la pratique de la RSE va être différente. Probablement que cette pratique va être différente selon la taille de l'entreprise mais cela ne change pas le fait que cela soit quelque chose d'intéressant. Il y a eu un mémoire justement parlant de l'application d'ISO 26000 dans une PME. Pour les toutes petites entreprises, on va vous dire qu'on parle plus d'entrepreneuriat que de RSE mais donc vous pouvez entrer dans un débat épistémologique à n'en pas finir : où est la frontière de l'entrepreneuriat ? Mais je ne pense pas que cela soit vraiment intéressant ; selon moi, finalement, la RSE c'est juste une question de bon sens et, même si on ne regarde que l'aspect économique pour survivre sur le long terme, on doit se poser des questions sur sa responsabilité sociétale et donc faisons-le, peu importe le nom qu'on lui donne.

L.T. Quels conseils me donneriez-vous pour communiquer sur le sujet au sein de l'entreprise ?

V.S. Vous aurez une richesse d'informations si vous allez voir le MOOC. La démarche est la bonne donc il faut commencer par l'interne avant d'aller vers l'externe : c'est la base. La communication ne doit pas être unidirectionnelle, ce n'est pas l'entreprise qui dit ; c'est plutôt faire remonter des informations des employés. Si on leur explique ce qu'est la RSE, ce qu'ils font au quotidien en lien avec la RSE. Il faut savoir quelles sont leurs attentes en tant que parties prenantes, ce qu'ils pensent des attentes d'autres parties prenantes en-dehors de l'entreprise. Il

faut être dans l'interaction via des intranets, via des échanges, via des séances de face à face... Il faut qu'ils sentent qu'ils ont une contribution à amener. Ils doivent être convaincus que c'est leur vécu.

L.T. Parce que moi j'ai eu l'impression qu'au sein de l'entreprise le mot RSE n'était pas bien compris.

V.S. D'un côté, on ne va jamais sortir cette question « la RSE, c'est quoi ? » parce que la RSE ce n'est pas comme une chaise qu'il est facile de définir. Le mot RSE ce n'est pas si simple, c'est forcément une interprétation. Il faut des preuves concrètes (20.29). Quelles sont nos réelles actions ? Qu'est-ce qui est fait ? Et si les employés ne savent pas ce qui est fait, je ne dis pas qu'ils doivent être au courant du package complet. Mais, si dans un département RH on ne vous parle jamais de diversité ou que vous ne récompensez pas vos employés pour des activités RSE, comment voulez-vous dire que la RSE existe dans l'entreprise ? Quelles sont les actions concrètes que chacun dans son métier peut s'approprier ? Si vous allez voir quelqu'un en Purchasing, quelle est la place de la RSE dans sa fonction Purchasing ? Ce ne peut être que du vécu. Si les employés disent qu'il en parle tellement mais qu'eux ne savent pas ce que c'est, cela montre peut-être que ce n'est pas assez concret. Il n'y a pas de réelles actions ou, en tout cas, les employés ne voient pas le lien avec ce que le patron mentionne là-dedans. Cela ne peut pas être une seule personne au sein de l'entreprise qui porte ce genre de projet, ce doit être l'entière responsabilité des membres. Mais peut-être que c'est juste le mot RSE qui n'est pas compris et donc il ne faut pas aller vers les employés et leur demander ce qu'est la RSE pour eux, il faut leur demander les valeurs du groupe, ce qui fait la différence entre leur entreprise et une autre : « c'est quoi votre valeur ajoutée ? » et si les valeurs qui ressortent sont des valeurs qui portent un projet de RSE, on a un bon terreau pour construire quelque chose.

L.T. Que feriez-vous sur base des réponses au questionnaire ?

V.S. Là c'est tout le débat en fait. Vous avez des entreprises qui disent « voilà nous notre critère c'est celui-là ; le fournisseur ne le respecte pas on l'oublie, il ne fait plus partie des fournisseurs. » Est-ce que ça c'est une réaction responsable ? Je ne pense pas. Parce que cela signifie que ce fournisseur perd un client, tout d'un coup la règle vient un peu de nulle part ; il y a aussi les contrats, l'aspect légal : a-t-on le droit de rompre un contrat comme cela. Il faut mener une action plus responsable. Vous parliez tout à l'heure d'accompagnement ou de partenariat avec les fournisseurs : je pense que c'est l'approche à adopter. Voilà si nous notre exigence c'est d'arriver à ce niveau-là et on aimerait vraiment que vous fassiez plus attention à la dimension sociale et environnementale et que vous ayez des preuves à nous fournir si c'est bien le cas, qu'est-ce que Tilman SA est prêt à mettre dans la balance comme accompagnement de ses fournisseurs pour être au niveau tout en disant qu'on ne va pas les accompagner pendant dix ans s'ils ne progressent pas. Il faut un accompagnement avec des échéances réalistes dans le temps pour être à la hauteur des critères demandés par Tilman SA. Je pense que c'est la démarche la plus responsable qu'on puisse mettre en place.

L.T. Sur quoi vous êtes vous basés pour évaluer les réponses aux questionnaires, sur quel critère, quelle méthode ?

V.S. Je n'ai pas ici le rapport, mais nous n'avons pas mis de poids par critère, nous n'avons pas essayé d'avoir une note globale ou une note par entreprise. Ce qu'on a fait, c'est travailler par dimension, par exemple, « environnement » : quels sont les points forts, les points faibles, les choses à travailler, en regardant tous les critères. Et en effet, on leur avait demandé d'évaluer s'ils avaient mis en place : en fait, 0 ils n'avaient rien mis en place, 1 ils avaient au minimum en place un système de gestion, 2 ils avaient un système de gestion mais avec des mesures de performance et ainsi de suite ; tout cela est bien expliqué dans le rapport et donc on avait une gradation de la sorte en quatre ou cinq points qui allait jusqu'à « on estime que notre système a des mesures de performance, on évalue ces performances de manière continue », et donc l'idée

c'était de définir finalement les entreprises les plus avancées dans tel domaine et sur quel domaine il y a des progrès à faire. C'était notre choix de ne pas avoir de notes, ce n'était pas une exigence pour nous ; maintenant pour Tilman SA, vous avez peut-être besoin d'avoir une note agréée par les fournisseurs. Mais après vous ne trouverez pas de raisons suffisantes autres que très subjective sur la motivation de mettre plus de poids sur un critère plutôt que sur un autre. Ce peut être Tilman SA qui dit qu'en lien avec ses valeurs et son approche RSE, c'est plutôt telle ou telle dimension qui est importante et vous lâchez du lest sur les autres. Mais tout calcul sera sujet à critique et à changement et c'est normal. Maintenant, si votre fournisseur a une bonne note « environnement » et que c'est la dimension principale pour Tilman SA, faut-il fermer les yeux sur le fait qu'il fait travailler des enfants. Je ne pense pas. Tout cela est sujet à discussion.

L.T. J'ai une dernière question justement à propos du travail des enfants : comment aborder ce type de questions dans un questionnaire ? Monsieur Dallemagne m'a conseillé de vous poser la question car elle est sensible, celle à laquelle il est facile, dans un questionnaire en ligne, de répondre en fermant les yeux sur la réalité.

V.S. Déjà la grosse problématique va être de savoir qui est considéré comme un enfant. Chez nous on considère qu'on est enfant jusqu'à 18 ans ; ce n'est pas pareil dans tous les pays. Donc attention à la perspective culturelle. Votre questionnaire est-il avec preuves ? C'est certain que si non, tout, du travail des enfants à l'environnement, sera très subjectif. Selon la personne qui a répondu, son humeur du jour : a-t-il voulu dire exactement la vérité, s'est-il dit « je dois dire la vérité parce qu'ils vont contrôler ensuite » ... ? Vous n'avez aucune sécurité si vous n'avez pas demandé de preuves. Votre questionnaire n'est qu'un outil au milieu d'autres : vous ne pouvez pas tout baser sur lui. Il faut que vous demandiez des preuves par critère : la personne qui vous donne un code de conduite vous donne peut-être beaucoup plus d'informations que celle qui a répondu au questionnaire. Il y a aussi tout ce que vous pouvez trouver en public, à la vue de tous, en faisant des recherches sur les informations disponibles, les actions qu'ils font, s'ils ont déjà été critiqués. Néanmoins on n'a pas encore trouvé de solution miracle pour que les gens nous disent la vérité. Ce que vous pouvez faire c'est poser plusieurs questions sur le thème, ainsi il est plus difficile pour la personne de mentir parce qu'elle doit réfléchir davantage à chaque question pour que le tout soit cohérent, éviter d'attirer votre attention sur des incohérences : leur demander la moyenne d'âge, l'âge du plus jeune, ... des informations factuelles sur lesquelles ils doivent vous donner quelque chose ; évidemment même si vous demandez la preuve, ils peuvent toujours vous mentir mais on passe à un mensonge supérieur, parce que je dois aller vous dire que la moyenne d'âge est de 35 alors qu'elle est de 15, j'exagère dans cet exemple, mais vous voyez. Vous pouvez aussi dire que vous allez vérifier ou en tout cas dire que vous pouvez le faire, cela met déjà une certaine pression qui incite les gens à dire la vérité.

L.T. Maintenant, lors de la visite, ils peuvent cacher les enfants.

V.S. Oui, c'est encore une autre question, doit-on annoncer les audits ou pas ? Peut-on faire des audits « surprise » ? Peut-on utiliser des clients mystères ? Vous devez avoir plusieurs outils et en croisant les faisceaux d'informations, vous devriez avoir une réponse à votre question très proche de la réalité.

L.T. Merci d'avoir pris le temps de me recevoir.

V.S. Vous avez tout ce qu'il vous faut. En tout cas je vous invite à aller voir le MOOC.

2.2.4 Interview de Damien Dallemagne (26/02/2016), CEO d'INNERGIC

D.D. Je suis intervenu il y a deux ans donc quel est le lien avec ce que j'ai fait et votre travail ?

L.T. Vous avez travaillé sur les valeurs de Tilman SA et vous avez mis en place une liste des priorités. Depuis votre passage, Tilman SA a travaillé majoritairement sur la communication et

l'organisation internes. Un autre aspect abordé était celui des fournisseurs et quand j'ai fait la demande d'un stage en RSE chez Tilman SA, m'a été confié le projet de l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs.

D.D. Et vous êtes étudiante dans quel domaine ?

L.T. En Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management.

D.D. Et vous avez Valérie Swaen comme professeur?

L.T. Oui mais pas en RSE, en Comportement du Consommateur. J'ai eu Monsieur Desmet en RSE : je ne sais pas si vous le connaissez.

D.D. Je ne pense pas, et c'est lui votre superviseur de mémoire ?

L.T. Oui c'est lui mon promoteur de mémoire. Mais je vais rencontrer Valérie Swaen le 11 mars prochain.

D.D. Donc en deux mots ce que j'ai fait. Premièrement on a travaillé sur les valeurs et puis on a fait une cartographie des enjeux de la RSE, une sorte de matrice. Sur deux axes les enjeux stratégiquement plus ou moins importants pour nous (si on gère bien ou pas bien) et le deuxième axe porte sur la performance ou pas sur cet enjeu. On a ensuite choisi des priorités sur ces enjeux selon leur importance pour eux. De là – ce n'était pas la top priorité – mais c'était juste derrière, il y avait notamment la gestion des fournisseurs. Enjeu moyennement important et qui est géré moyennement bien. Les aspects environnementaux sont gérés mais pas du tout les aspects sociaux.

L.T. Oui c'est cela. Je m'en suis rendu compte mais vous que pensez-vous de l'évaluation des fournisseurs pour une PME ?

D.D. Ce qu'il faut savoir aussi, c'est que l'on s'est fixé un objectif basé sur la volonté du patron de l'entreprise, Jean-Noël qui veut que son entreprise soit un modèle en RSE et un modèle en éthique en qualité du travail et en tous les autres aspects de la RSE. Il veut que son entreprise soit leader. Son entreprise a été élue meilleure entreprise il y a deux ans et on a défini son niveau d'ambition et lui a dit qu'il voulait vraiment être un leader en la matière. Cela signifie que je ne demanderais pas à n'importe quelle PME de regarder de près à ses fournisseurs mais chez Tilman SA, au vu de son objectif, il est bien de regarder aussi aux fournisseurs ; sans quoi, ils pourront très vite être attaqués : « Vous prétendez que vous êtes très bons mais regardez vos plantes sont cultivées par des enfants ou elles sont acheminées par des travailleurs polonais qui n'ont pas dormi depuis trois semaines ... ». Il y a eu de petits signaux, lors des interviews que j'ai réalisées, qui laissent entendre que certains volets ne sont pas bien gérés.

L.T. Oui et donc vous vous avez aussi communiqué avec certains fournisseurs de votre côté ?

D.D. Oui j'ai réalisé des interviews internes et externes. Par rapport aux fournisseurs, il faudrait que je retrouve mes notes mais je suppose qu'on vous a fait parvenir les rapports.

L.T. Oui en tout cas une partie ; les résultats finaux m'ont été communiqués mais je vais également demander les comptes-rendus de vos rapports sur les fournisseurs.

D.D. Sur les fournisseurs en tant que tels, dites-moi ce que vous avez déjà et moi je vous dirai ce que j'ai d'autre. Je n'ai pas fait de compte-rendu interview par interview, j'ai davantage fait des remarques sur chacune d'elles avec des conclusions. J'ai notamment remarqué, à la fin de mes interviews externes, qu'il y avait certains problèmes avec les fournisseurs. Certains disaient qu'ils n'étaient pas traités avec respect. Et je me souviens d'une anecdote que l'on m'a racontée – mais c'était il y a deux ans donc je ne pourrais plus vous la détailler – mais une anecdote concernant les transporteurs utilisés par les fournisseurs qui sont souvent des transporteurs à

bas coût qui viennent des pays de l'Est et qui vivent dans des conditions déplorables qui demandent à genoux s'ils peuvent prendre une douche chez Tilman SA parce qu'ils n'ont plus pris une douche depuis très longtemps, qui vivent dans leur camion avec des conditions sanitaires pas terribles ! Jusqu'à présent Tilman SA dit « Oui mais ce n'est pas de notre faute, ce n'est pas nous qui employons ces transporteurs », « En effet, leur ai-je dit, mais, si vous voulez être au top, vous devez commencer à interpeller vos fournisseurs pour qu'ils traitent mieux leurs transporteurs. ».

L.T. Ok j'en tiendrai compte.

D.D. Il y a aussi la question de la traçabilité des plantes que Tilman SA achète, dont certaines viennent de pays en voie de développement où on sait que les conditions de travail ne sont pas toujours top. Et, sur ce sujet, Tilman SA a relativement peu de connaissances.

L.T. Oui j'ai notamment envoyé le questionnaire à leur fournisseur en Inde, assez réceptif certes. Mais d'un autre côté je ne pose pas la question « Employez-vous des enfants ? », c'est un peu ridicule de poser cette question : ils vont d'office me répondre non, non ?

D.D. Là moi je n'en sais rien, là peut-être qu'un coaching serait intéressant de la part de vos professeurs pour savoir comment poser ce genre de questions. Il faut peut-être faire un peu de benchmark parce que je sais qu'il y a de plus en plus d'entreprises sérieuses européennes qui font des audits de leurs fournisseurs ; l'une d'elles me vient en tête, Oxylan, la maison mère de Décathlon. Ils ont fait un gros travail, ces dernières années, sur l'évaluation de leurs fournisseurs. Parce qu'on sait que, dans le secteur des chaussures et textiles, les conditions de travail ne sont pas toujours au top. Donc il faudrait peut-être voir comment cette société-là a évalué ses fournisseurs et a fait pression sur eux pour qu'ils changent leurs comportements. Evidemment ils ont un pouvoir d'achat qui est tout d'autre que celui de Tilman SA, c'est clair. Mais dans la manière dont ils posent les questions, il y a certainement moyen pour vous de faire un peu de benchmark. Sur internet, regardez comment on fait un audit fournisseur social et/ou environnemental, quelles sont les questions que l'on pose, les lignes directrices sectorielles notamment : ici, on est à mi-chemin entre l'agroalimentaire et le pharmaceutique. Ce n'est pas les seuls à utiliser des plantes aromatiques etc. On pourrait aussi regarder au secteur du thé ou du café, je pense qu'il y a une initiative mondiale au niveau du café notamment, mise en place par les grosses ONGs, pour évaluer la production.

L.T. Mais bon dans les PME, comme vous l'avez dit, il y a moins de pouvoir sur les fournisseurs et donc moins de moyens pour faire pression sur eux.

D.D. Oui mais tout n'est pas toujours une question de pression. Parfois c'est une question de sensibilisation, parfois c'est une question de communication, parfois c'est une question de possibilité de changement de fournisseur : on en a trois, il y en a un qui se trouve être peu fiable, donc on décide de n'acheter plus que chez les deux autres. Donc il y a des possibilités : moi ce qui me rassure, c'est qu'à partir du moment où on a décidé de vous mettre sur ce sujet-là c'est que le sujet est important aux yeux de Tilman SA et, en particulier aux yeux de Jean Noël. Je pense que votre travail, c'est, d'une part, d'évaluer la situation actuelle et, d'autre part, de proposer des approches pour améliorer la situation et il faut probablement le faire de façon progressive. Il y a des choses assez faciles et peu coûteuses qu'on peut faire. Par exemple, envoyer une lettre à un fournisseur en disant « écoutez nous ne sommes pas contents de ceci ou cela, on aimerait que vous changiez. », cela ne coûte rien. Après il change ou il ne change pas, c'est à voir. Mais c'est déjà mieux que de ne pas le faire. Il faut aussi réfléchir à des actions groupées sectorielles. Par exemple, si vous découvrez qu'il y a un collectif du thé avec les grands fabricants de thé qui ont signé, ensemble, une convention qu'est-ce qui empêcherait Tilman SA de signer et de se joindre à la convention, d'être cosignataire de cette convention ? Il y aurait un partage d'expériences et ils ne sont pas directement en concurrence car ils ne font pas le même

thé mais c'est quand même le même type d'approche. Il faut être créatif : il y a moyen de faire des choses qui ne sont pas coûteuses ou très compliquées.

L.T. J'ai donc commencé mon projet en RSE il y a un mois et je n'ai pas une immense connaissance en la matière ; je n'ai eu que deux cours qui parlaient de ce sujet sur mes cinq ans d'étude et j'ai remarqué qu'il y n'avait pas vraiment de standardisation en la matière ; dès lors, vous, sur quoi vous basez-vous quand vous faites des projets RSE en entreprise ?

D.D. La norme ISO 26000 est un bon cadre de référence pour l'exercice que j'ai fait, pour identifier les enjeux. Regardez ce qu'ils expliquent là-dedans concernant les pratiques fournisseurs. (11.52) A mon avis, ce qui peut vous aider ce sont les annexes à la fin de la norme ISO 26000 : il y a un immense tableau qui reprend toutes les conventions internationales et les standards de référence sur toute une série de problématiques. Il faut regarder s'il y a une convention producteurs de thé/café. Faites-moi un mail disant « référentiel RSE » et je saurai de quoi vous parlez. Il y a un consultant en Belgique spécialisé en RSE qui s'appelle CAP CONSEIL. Je vous conseille d'aller sur leur site : c'est une petite PME de quatre cinq personnes et pour moi c'est les meilleurs en RSE en Belgique. Moi je ne suis pas un expert, en tout cas pas autant qu'eux. Sur le site, il y a beaucoup de publications et tous les grands standards en la matière. Le UN global compact, à mon avis, c'est plus un outil pour mesurer la performance mais, avant de la mesurer, il faut la mettre en place, donc pour moi ce n'est pas l'outil le plus utile. Il existe des outils qui permettent de définir comment on fait un audit fournisseur. Et regardez sur internet les entreprises qui ont fait de gros efforts sur leurs fournisseurs en Europe et dans les pays en voie de développement et, une fois que vous les avez identifiés, vous regardez comment ils ont procédé. Ciblez peut-être davantage les entreprises dans les secteurs similaires au vôtre.

L.T. Juste une dernière question, Monsieur Dallemagne, au niveau de la communication en interne sur la RSE. Jean-Noël Tilman est ultra engagé en RSE mais moi, quand je suis arrivée la première semaine dans l'entreprise, beaucoup d'employés m'ont demandé ce que signifiait le mot « RSE ». Pour moi le message ne passe pas bien en interne. Auriez-vous des conseils ?

D.D. Je pense qu'il y a toujours un décalage entre l'ambition personnelle de Jean-Noël et le reste de l'entreprise. Concrètement qui est votre personne de référence en interne ? Avec qui travaillez-vous ?

L.T. Mes deux superviseuses sont Sally Willems qui s'occupe de la RH et Cécile Cornez que vous avez déjà rencontrée, je pense.

D.D. Pour la personne de référence sur la question de comment faire bouger les choses en interne c'est Cécile. Mais cela ne me surprend pas, c'est clair que c'est un enjeu important et que Jean-Noël le porte encore plus fort que les autres.

2.2.5 Interview de Marie-Hélène Dembour (7/03/2016), consultante chez Cap Conseil

Cette interview s'est révélée peu pertinente. Marie-Hélène Dembour étant une jeune consultante en RSE n'a pas pu m'apporter beaucoup d'informations sur la RSE dans les PME ou l'évaluation fournisseurs. Deux informations à retenir : la publication en 2017 de la norme « supply chain », l'ISO 20400 et l'intérêt tout récent porté à la chaîne d'approvisionnement, à peu près depuis deux ans.

2.2.6 Interview de Xavier Marichal (6/04/2016), consultant chez Factor X

L.T. Explication du projet et départ de discussion sur la norme ISO 26000. Donc vous pensez que la norme ISO 26000 n'est pas facile à mettre en œuvre ?

X.M. Je précise au passage que Factor X n'est pas spécialiste RSE mais plutôt environnement et quand on fait de la RSE on trouve souvent que la norme ISO 26000 au sens strict est beaucoup trop restrictive. Mais si vous voulez voir des vrais spécialistes de la RSE, il faut aller voir Cap Conseil.

L.T. Oui j'y suis déjà allée.

X.M. Ce sont les vrais spécialistes de la RSE. Mais on fait aussi de la RSE : dans la collecte de données fournisseurs, notamment, on a intégré des questions RSE. L'ISO 26000 est très théorique, franco-français, lourd. Le meilleur outil pour parler de RSE, c'est The Global Reporting Initiative (GRI), plus américain, plus multinational, avec des questions plus concrètes et complètement atomisé pour aller au niveau qu'on veut vis-à-vis des multithématiques et au niveau des indicateurs économiques et sociaux. La GRI4 a tout un volet qui met l'accent sur la supply chain et vers les fournisseurs. Avec Myrmex, nous avons remis dans notre version démo une petite méthode sur le GRI4 orienté supply chain pour savoir ce que les fournisseurs font à gauche, à droite. Je comprends bien le contexte ; en quoi puis-je vous aider plus précisément ?

L.T. En fait, je viens à votre rencontre parce que Tilman SA essaye de se renseigner sur les initiatives existantes pour simplifier la relation qu'elle entretient avec ses fournisseurs, ou du moins pour simplifier sa méthode d'évaluation. Chez Cap Conseil, ils m'ont parlé d'Ecovadis, notamment pour simplifier ce rapport vu que tout est centralisé. Valérie Swaen, quant à elle, m'a suggéré votre initiative qui m'a interpellée, d'où ma présence.

X.M. En fait, nous historiquement quand on faisait notre métier de consultant comme Cap Conseil, ... on s'est rendu compte qu'on manquait d'outils, que notre outil principal c'était Excel et que, quand les clients devenaient autonomes, en cherchant des outils pour les aider, on en a trouvé une bonne vingtaine et on n'a jamais été satisfaits. Ecovadis : on n'est pas satisfaits du tout car vous ne pouvez pas choisir les questions, c'est un seul questionnaire et vous ne savez même pas les questions que vous envoyez. De plus, chacun doit payer pour utiliser Ecovadis ; donc vous envoyez au fournisseur et, pour répondre, il doit commencer par payer 1250 euros à Ecovadis. Déjà que vous leur demandez de compléter le questionnaire pour vous, mais si, en plus, ils doivent payer, vous oubliez. Donc, après avoir fait des recherches pendant plusieurs mois, on a décidé de créer notre propre outil, Myrmex, pour pallier une série d'inconvénients qu'on voyait dans les autres outils qui ne nous permettaient pas de trouver chaussure à notre pied et donc faire l'accompagnement qu'on estimait nécessaire. Nous avons donc créé une seule application qui permet de poser n'importe quelle question ; il faut là payer un peu le temps de l'élaboration du questionnaire mais c'est nous qui gérons celui-ci et qui le créons parce que nous veillons à ce qu'il n'y ait pas deux fois la même question dans l'appli, ainsi, si l'année d'après vous posez de nouvelles questions mais que vous voulez aussi reposer les mêmes, vous ne perdez jamais les réponses. Les réponses sont triées par période, on peut les comparer d'une année à l'autre, les retrouver. C'est le premier axe qu'on a réalisé.

Le deuxième axe. Nous avons la possibilité d'envoyer des questionnaires différents selon le seuil de risques. Si vous voulez clamer une chaîne plus responsable, vous pouvez envoyer un questionnaire plus étendu ; ce n'est pas grave s'ils ont reçu le premier et que celui-ci réutilise des questions : dès qu'ils vont recevoir le deuxième, les questions auxquelles ils ont déjà répondu vont apparaître comme ayant déjà une réponse. Cela permet d'évoluer, d'échanger, de changer d'avis dans le temps et cela c'est vital : les points focaux évoluent ainsi que les thématiques. Le deuxième axe, c'est le fait qu'on puisse travailler tant en interne qu'en externe. Ecovadis lui ne parle qu'aux fournisseurs ; il y a d'autres outils qui permettent de faire le bilan interne mais on ne trouvait pas d'outils qui permettaient de faire les deux. Myrmex permet de faire les deux. On peut se poser des questions ou poser des questions aux autres et on a même généralisé : on peut interroger des clients, des partenaires (pas fournisseurs), on peut vraiment avoir une typologie complète pour essayer de créer une cartographie de son vrai écosystème business et de voir ce que l'on doit poser, à qui et ce que l'on a besoin de collecter comme

informations avec toutes ces relations bilatérales. Partant de là, on permet d'avoir aussi, mais là c'est en cours de développement, des questions qui permettent de remonter les chaînes, moi je connais mon fournisseur mais je ne connais pas forcément les fournisseurs de mes fournisseurs et ainsi on peut remonter les chaînes pour arriver aux matières premières et ce genre de choses qui sont de plus en plus importantes dans beaucoup d'industries comme dans l'alimentaire. Dans ces relations-là, on a permis la vérification, la qualification des données internes et externes ou même de l'audit parce que, si on veut clamer des choses après, on a parfois intérêt à faire en sorte que les choses aient été auditées mais par une tierce partie. Ecovadis vérifie les réponses pour vous mais chez nous il est aussi possible que nous vérifions nous-mêmes : tout est prévu pour que ce soit fait par d'autres si l'entreprise le désire car nous pensons qu'il n'est pas sain que le fournisseur de l'outil soit aussi le vérificateur des données. Cela peut-être très pratique si c'est bien compris mais ce n'est pas toujours très indépendant car il est aussi l'un de vos fournisseurs. Donc nos clients peuvent demander une vérification des données via l'agence qu'ils désirent, par Veritas, par VKV... Et tout cela va apparaître dans l'outil via des tampons qui disent « vérifié à telle date par telle personne... ». Et les gens ne peuvent plus modifier les réponses vérifiées ; en vrai, ils peuvent mais alors on leur dit qu'ils vont perdre toute la vérification. On essaye d'être beaucoup plus écosystème transparent et de laisser chacun maîtriser les données.

Le dernier axe c'est que nous sommes complètement multiutilisateurs car, au plus l'entreprise est complexe, au plus il faut trouver la bonne personne dans l'entreprise: si vous avez quatre questions sur la politique RSE, deux sur l'énergie et trois sur les normes environnementales, il y a fort à parier qu'il n'y a pas une seule personne qui puisse y répondre et donc on a un outil qui permet complètement d'être multi utilisateur. Par exemple, si vous souhaitez envoyer votre questionnaire à 350 fournisseurs - et bon tout le monde sait qu'il faut les relancer,... - et bien plusieurs employés peuvent s'occuper chacun de 40 fournisseurs. Et, du côté fournisseurs, ils peuvent être plusieurs à répondre mais l'outil fait ce qu'on appelle un tri c'est-à-dire qu'on sait qui a répondu quoi, quel jour, à quelle heure pour responsabiliser les gens sur le fait que tout le monde peut répondre à tout mais qu'on est sensé faire uniquement des choses de qualité avec le but, derrière tout cela, d'être le plus fluide possible et de faciliter la vie des utilisateurs pour ensuite faire émerger une série de rapports.

Je vais vous montrer, bon je n'avais rien préparé mais je suis sur un de mes comptes démo. Par contre, si cela vous intéresse, j'ai un de mes collègues qui s'occupe plus de la partie commerciale et qui peut venir faire une vraie démonstration chez Tilman SA pour vous et les responsables.

L.T. Oui c'est certain que je vais leur en parler parce que je pense qu'ils sont demandeurs.

X.M. Alors dites-le et je vous mettrai en contact avec Philippe chez nous qui vous posera quelques questions pour préparer une démo qui parle à Tilman SA. Donc là je me connecte sur mon compte et on y voit que j'ai catégorisé mes différents fournisseurs que je peux étiqueter si je veux ; mais je n'ai pas que des fournisseurs, je peux avoir d'autres personnes : comme ici j'ai le contact de la personne qui audite pour ma société. Une fois que j'ai fait cela, typiquement je vais envoyer des requêtes : je choisis un type de rapport qui va générer les questions qu'il faut, je choisis une année, puis je choisis à qui je l'envoie et enfin je dis si je veux une vérification et quel vérificateur je souhaite. La vérification n'est que pour vous et vous pouvez signifier à la personne pour quand vous aimeriez avoir cette vérification. Si la personne n'est pas dans l'outil, elle va recevoir un e-mail lui demandant de rejoindre l'outil parce qu'une telle personne a quelque chose à lui demander : c'est mieux si j'ai envoyé un mail préalable. Après je clique sur ce fournisseur et je peux voir ce qu'il m'a renvoyé et à quelles requêtes il a accepté de répondre ou pas ; c'est aussi important dans la relation car nous ce que nous voulons, ce n'est pas « je veux de la donnée » : nous savons que nous sommes dans des relations business et qu'il y a des jeux de pouvoir. Comme vous le disiez, quand on est une PME de 138 personnes, on n'a pas forcément le poids pour faire bouger un fournisseur qui est peut-être 18 fois plus gros que nous ; ce n'est pas grave, on peut quand même lui demander et lui, en deux clics, il peut refuser en disant pourquoi

il refuse. Au moins cela enclenche des dialogues ; refuser c'est aussi une réponse et cela donne aussi une indication selon que la personne refuse poliment, pas poliment ou ne réagit même pas. Après il y a une série de questions personnalisables selon l'entreprise et on voit directement qui répond à la question (questions oui-non) et on peut aussi voir qui a modifié les réponses. Il y a aussi des choses un peu plus complexes telles que « avez-vous un rapport RSE disponible publiquement? », si c'est affirmatif, puisqu'il est disponible publiquement, on demande de le fournir directement ici ... Idem pour les questions sur les normes, vérifications, certifications,... L'avantage de cela, c'est que, chez nous, tout est archivé par question ; donc on peut comparer les réponses d'une année à l'autre et c'est un gain de temps énorme pour tous vos répondants. Les fournisseurs ne vont répondre qu'une fois et on va gagner des tas d'informations et de temps car la personne peut recopier sa réponse de l'année passée en cliquant sur un bouton. Cela peut être aussi utilisé par les entreprises qui ont plusieurs sites de production comme dans le secteur de l'agro-alimentaire par exemple et donc on peut interroger chaque site de production. Quand le gars estime qu'il a terminé, il clique sur « job finished » et moi je reçois un mail qui me dit que la personne a répondu et, du côté de la société donneuse d'ordre, je vois celui qui a cliqué sur « job finished » et même quand il n'a répondu qu'à 14% et qu'il y a des éléments incomplets. Je peux voir qui a refusé de répondre, qui a accepté et chez qui c'est en cours et voir à tout moment où chacun en est. Quand il faut faire un suivi, car on est une démarche plus complexe que le petit questionnaire à 40 personnes, il faut un outil qui permet d'assurer ce suivi. Et puis de cela j'ai tous les rapports qui émergent point par point, produit par produit. Je peux faire des consolidations, tableau synthèse avec vos oui-non. Et donc voilà à quoi sert l'outil en survol très rapide. Je ne sais pas si cela répond à ce que vous recherchez.

L.T. C'est très bien et cela correspond aux attentes de Tilman SA; mais est-ce que c'est un outil abordable pour une PME ?

X.M. Nos premiers clients sont majoritairement des plus gros groupes parce qu'il est plus simple de démarcher un plus gros groupe mais on essaye d'avoir des politiques de prix abordables pour pouvoir satisfaire les PME aussi. C'est clair qu'il y a du boulot derrière et donc que cela a un coût toujours. Je n'ai pas les derniers prix donc je ne vais pas vous donner de fausses informations. Nos prix dépendent du nombre de requêtes envoyées. Mais c'est gratuit pour le répondant contrairement à Ecovadis. On avait essayé de faire payer même 10 euros mais il y a le côté frustrant de dire « je réponds pour faire plaisir au client et en plus je dois payer donc niet ! ». Si on envoie une centaine de requêtes par an, cela ne va pas coûter grand-chose. Mais je préférerais que ce soit Philippe qui vous en parle. Puis dans l'outil il y a toute la partie vérification où les vérificateurs peuvent noter s'ils rejettent ou non l'info. Pour nous, c'est vraiment important que cela soit fait par une tierce personne car c'est un peu de la comptabilité qui porte sur de l'extra financier mais les pratiques sont les mêmes (28 min). Aujourd'hui tout est dans le volontariat mais demain de nouvelles normes vont entrer en vigueur où on demandera aux gens de rendre des comptes et toutes ces multinationales qui clament haut et fort, les ONGs les chopent en disant que c'est du greenwashing et donc certains ont pris le parti de faire la vérification par WWF ou autre. Et si WWF a rejeté un truc, on ne peut rien faire ; mais comme l'outil est garant de tout cela, je peux aussi mettre le rapport sur mon site et dire que cela été approuvé par WWF et après, si les gens contestent, vous avez la preuve dans l'outil qui sert vraiment à améliorer la qualité des données, à apporter cette confiance qui va permettre de rendre le contenu plus visible et à mieux communiquer. Il faut commencer comme Tilman SA a commencé mais très vite vous risquez en clamant telle ou telle chose d'avoir des parties externes qui vont vous questionner sur qui a vérifié, s'il y a une preuve,... Donc nous avons essayé d'intégrer toute cette dimension-là aussi. On sait bien que l'idéal c'est le plan d'actions quia pour but d'améliorer les choses mais le bénéfice immédiat c'est quand même l'aspect communication et l'aspect « je fais des choses ». Le problème, c'est quand on dit qu'on fait des choses et qu'on ne le fait pas bien, très vite on peut se prendre un retour de manivelle.

L.T. Oui c'est pour cela que Tilman SA se lance déjà dans ce type de démarche. Ici c'est plus à but de sensibilisation et d'information.

X.M. Oui je me doute que Tilman SA a envie d'explorer.

L.T. Oui, les fournisseurs c'était l'un des enjeux qui est ressorti de l'audit effectué par D. Dallemagne en RSE.

X.M. Nous on ne pousse pas les outils pour les outils car en termes de durabilité, le poids de l'informatique est déjà lourd assez mais ce dernier permet de garder la mémoire de l'entreprise alors que quand une personne gère un fichier Excel en interne, souvent quand elle part, c'est toute la mémoire qui part avec elle parce qu'elle était la seule à savoir comment gérer le fichier : ce n'est pas le cas ici, gain d'intelligence collective au sein de l'entreprise. Donc voilà un premier tour d'horizon.

L.T. Et donc vous avez lancé cet outil parce que vous avez noté une demande ? Une pression croissante sur la supply chain ?

X.M. De un, parce qu'on voyait bien qu'il y avait une demande sur la supply chain mais surtout parce qu'on avait le souci, quand on faisait des missions de consultance, de les rendre autonomes et qu'on n'avait pas trouvé chaussure à notre pied. On n'allait pas acheter un outil pour tout ce qui est gaz à effet de serre et puis pour autre chose un autre outil... On sentait qu'il y avait cette tendance à faire de plus en plus d'externe et un des seuls outils qui le fait, c'est Ecovadis ou un autre anglais mais là les prix sont hallucinants et ce sont des questionnaires figés. On voulait quelque chose de customisable et on ne l'a pas trouvé sur la supply chain ; on voulait plutôt créer une plateforme plus ouverte, multi acteurs et c'est ainsi qu'on s'est lancé là-dedans en 2012. Cette année, c'est la version 3 qui atteint enfin la maturité souhaitée qui permet d'être très réactifs. On essaye d'avoir un outil le plus simple et le plus flexible possible ; à terme on aura un volet plan d'actions qui va s'ajouter mais on n'a pas encore eu le temps de le réaliser.

L.T. C'est très intéressant comme outil et comme démarche.

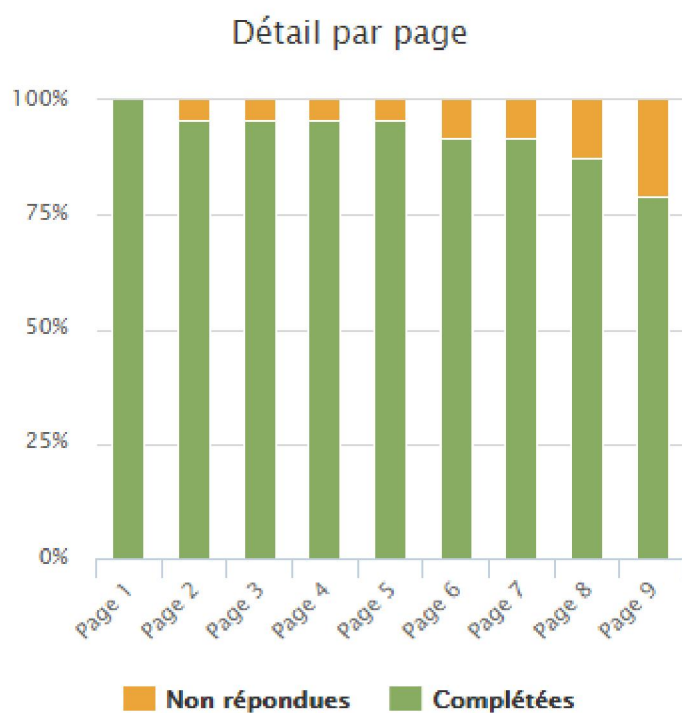
X.M. On a essayé de faire un outil ouvert, flexible, ajustable selon les besoins.

L.T. Je vais en parler dès demain à la chez Tilman SA .

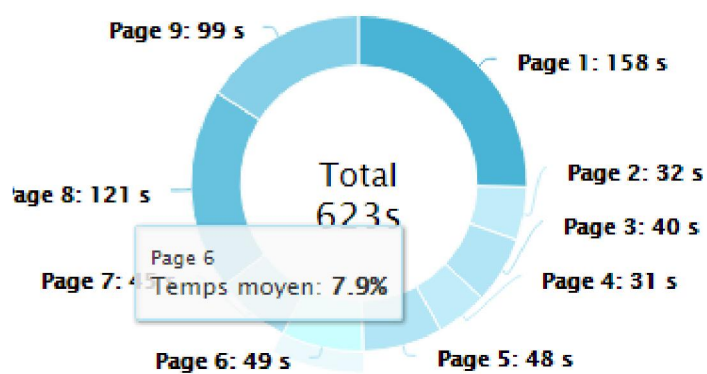
X.M. Ok. Tenez-moi au courant par mail et je vous donnerai les coordonnées de Philippe si Tilman SA désire une démo.

3. Annexes chapitre 5 : Résultats

3.1 Statistiques du questionnaire en ligne Eval&Go

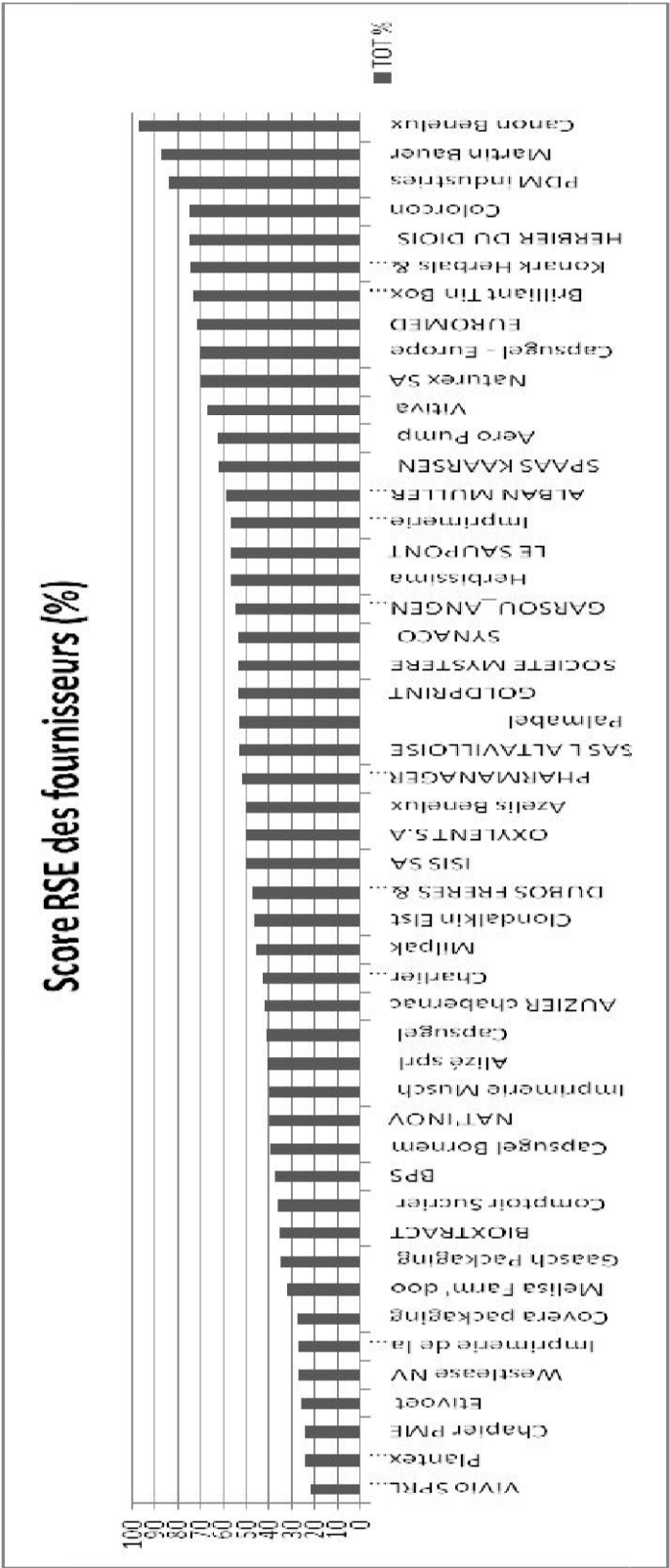


Temps moyen par page



3.2 Graphe Excel reprenant le score des différents fournisseurs suite à la pondération.

Graphe Excel Score RSE



3.3 Analyses descriptives

3.3.1 Analyse descriptive sur les motivations

		Statistics					
		Reduction of production costs	Development of new products	Risk management	Employees motivation and adhesion	Reputation and image improvement	Environmental and human respect
N	Valid	47	47	47	47	47	47
	Missing	2	2	2	2	2	2
Mean		,13	,06	,15	,28	,30	,53
Median		,00	,00	,00	,00	,00	1,00
Mode		0	0	0	0	0	1
Std. Deviation		,337	,247	,360	,452	,462	,504
Variance		,114	,061	,130	,204	,214	,254
Minimum		0	0	0	0	0	0
Maximum		1	1	1	1	1	1
Sum		6	3	7	13	14	25
Percentiles	25	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	50	,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	75	,00	,00	,00	1,00	1,00	1,00

3.3.2 Analyse descriptive sur les contraintes

		Statistics			
		Lack of information and public support	Lack of time	Insufficient resources	No benefits to be expected or risky
N	Valid	47	47	47	47
	Missing	26	26	26	26
Mean		,04	,11	,04	,00
Median		,00	,00	,00	,00
Std. Deviation		,204	,312	,204	,000
Variance		,042	,097	,042	,000
Minimum		0	0	0	0
Maximum		1	1	1	0
Sum		2	5	2	0

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	D4_CDT_Trav - D3 Fourni	,81582	,66532	,09505	,62471	1,00692	8,583	48	,000

Deuxième « paired t-test » entre les dimensions « Conditions de Travail » et « Fournisseurs ». Sig. significatif car inférieur à 0.05 donc différence significative entre les deux.

➔ En conclusion les dimensions « Environnement » et « Conditions de travail » sont bien celles aux moyennes les plus élevées.

3.4.1 Test ANOVA démontrant l'impact de la taille sur l'implication communautaire

Test of Homogeneity of Variances

D6_COM

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,602	3	42	,007

L'homogénéité des variances n'étant pas respectée ($0.007 < 0.05$) il faut regarder au test de Welch et Brown.

Robust Tests of Equality of Means

D6_COM

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3,815	3	10,453	,045
Brown-Forsythe	5,595	3	20,173	,006

a. Asymptotically F distributed.

Les deux tests rejettent l'hypothèse d'égalité des moyennes. Le score des fournisseurs sur la dimension communauté locale diffère donc en fonction de la taille.

3.5 Analyse des hypothèses

3.5.1 Hypothèse 1

Descriptives

TOT %

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Grande	12	68,33	17,159	4,953	57,43	79,24	40	97
Moyenne	6	58,33	18,151	7,410	39,28	77,38	25	74
Petite	24	42,38	12,703	2,593	37,01	47,74	22	75
Micro	4	48,00	9,274	4,637	33,24	62,76	35	57
Total	46	51,72	18,001	2,654	46,37	57,06	22	97

Test of Homogeneity of Variances

TOT %

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,773	3	42	,516

p-valeur > 0.05 donc non rejet de H0 : l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée

ANOVA

TOT %

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5725,701	3	1908,567	9,052	,000
Within Groups	8855,625	42	210,848		
Total	14581,326	45			

p-valeur < 0.05 donc rejet de H0 donc le score RSE varie en fonction de la taille de l'entreprise.

3.5.2 Hypothèse 2

Descriptives

TOT %

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-5	10	45,00	14,522	4,592	34,61	55,39	22	74
5-10	9	52,11	17,201	5,734	38,89	65,33	26	75
10-30	4	34,00	16,693	8,347	7,44	60,56	25	59
30-65	5	54,80	15,579	6,967	35,46	74,14	35	72
>100	3	83,67	13,503	7,796	50,12	117,21	70	97
<1	2	51,50	2,121	1,500	32,44	70,56	50	53
Total	33	51,00	18,743	3,263	44,35	57,65	22	97

Test of Homogeneity of Variances

TOT %

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,653	5	27	,662

Hypothèse d'homogénéité des variances respectée car $0.662 > 0.05$

ANOVA

TOT %

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4801,144	5	960,229	4,025	,007
Within Groups	6440,856	27	238,550		
Total	11242,000	32			

$0.007 < 0.05$ donc le score RSE varie en fonction du CA

3.5.3 Hypothèse 3

Test 1: Independant t-test sur les variables « Report » et « Score_% »

Group Statistics

	Report_EVAL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOT_%	YES	17	59,35	15,260	3,701
	NO	31	47,45	17,597	3,161

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
TOT_	1,080	,304	2,344	46	,023	11,901	5,077	1,683	22,120
%			2,445	37,272	,019	11,901	4,867	2,042	21,760
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed									

Hypothèse d'égalité des variances respectée car $0.304 > 0.05$ donc on regarde au $0.023 < 0.05$ ce qui signifie qu'il existe un lien significatif entre elles.

Test 2 : Chi-Carré sur les variables « Taille » et « Report »

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,473 ^a	3	,037
Likelihood Ratio	9,623	3	,022
Linear-by-Linear Association	5,972	1	,015
N of Valid Cases	45		

p-valeur < 0.05 donc lien de dépendance entre les deux variables

3.5.4 Hypothèse 4

Test 1 : « Independent t-test » sur les variables « TOT_% » et « Charte_CDC »

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOT_%	Equal variances assumed	,890	,350	2,851	47	,006	14,657	5,141	4,314	25,000
	Equal variances not assumed			3,014	30,731	,005	14,657	4,863	4,736	24,578

**0.006 < 0.05
donc lien
significatif**

Test 2 : Chi-Carré sur les variables « Taille » et « Charte_CDC »

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,145 ^a	3	,986
Likelihood Ratio	,147	3	,986
Linear-by-Linear Association	,126	1	,723
N of Valid Cases	46		

0.986>0.05 donc pas de lien significatif

3.5.5 Hypothèse 5

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
TOT_ %	Equal variances assumed	1,144	,293	1,373	30	,180	10,023	7,302	-4,890 24,935
	Equal variances not assumed			1,074	7,459	,316	10,023	9,335	-11,778 31,824
0.180>0.05 donc pas de lien									

3.5.6 Hypothèse 6

Test 1 : « Independant t-test » sur les variables « TOT_% » et « External_Agency »

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
TOT_ %	Equal variances assumed	,015	,903	3,128	31	,004	18,972	6,065	6,602 31,342
	Equal variances not assumed			3,091	14,094	,008	18,972	6,138	5,815 32,129

p-valeur 0.004<0.05 donc le score RSE est dépendant de faire appel ou non à une agence

Group Statistics					
	External_Agency	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOT_%	YES	9	66,56	15,812	5,271
	NO	24	47,58	15,413	3,146

Test 2 : Chi-Carré sur les variables « Taille » et « External_Agency »

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,447 ^a	3	,694
Likelihood Ratio	1,421	3	,701
Linear-by-Linear Association	,786	1	,375
N of Valid Cases	30		

3.5.7 Hypothèse 7

Descriptives

TOT_ %

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Minimum	Maximu m
					Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
Benelux	24	44,29	15,999	3,266	37,54	51,05	22	97
France	16	54,13	17,099	4,275	45,01	63,24	25	84
Allemagne	2	69,00	8,485	6,000	-7,24	145,24	63	75
Pays de l'Est	2	49,50	24,749	17,500	-172,86	271,86	32	67
Non-EU	2	73,50	,707	,500	67,15	79,85	73	74
Sud Europe	2	70,00	24,042	17,000	-146,01	286,01	53	87
Total	48	51,10	17,959	2,592	45,89	56,32	22	97

Test of Homogeneity of Variances

TOT_ %

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,033	5	42	,411

ANOVA

TOT_ %

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3622,771	5	724,554	2,638	,037
Within Groups	11535,708	42	274,660		
Total	15158,479	47			

0.037 < 0.05 donc Rejet de H0 : le score RSE varie selon le pays

3.5.8 Hypothèse 8

Group Statistics

	CSR_Knowledge	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOT_ %	1	38	50,61	17,560	2,849
	0	8	47,50	15,593	5,513

Légende : 1= OUI / 0 = NON

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TOT_ %	Equal variances assumed	,027	,870	,462	44	,646	3,105	6,715	-10,428	16,638
	Equal variances not assumed			,500	11,087	,627	3,105	6,205	-10,540	16,750

Egalité des variances avec 0.870 > 0.05 et p-valeur (0.646) > 0.05 donc pas de dépendance entre les deux variables.

3.5.9 Hypothèse 9

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,479 ^a	3	,687
Likelihood Ratio	1,426	3	,700
Linear-by-Linear Association	,199	1	,656
N of Valid Cases	43		

Le test Chi-Carré montre qu'il n'existe pas de lien entre la taille et le fait de connaître la RSE : p-valeur > 0.05

3.5.10 Hypothèse 10

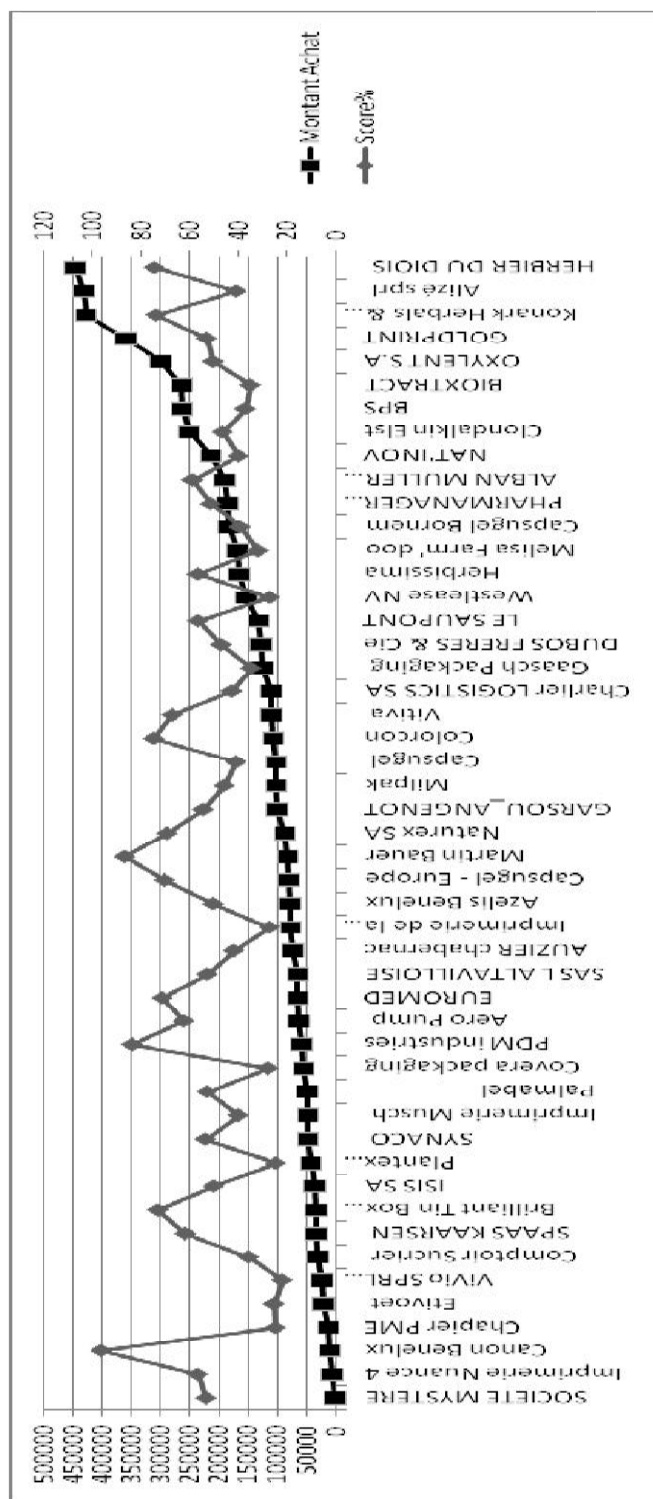
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,641 ^a	5	,755
Likelihood Ratio	3,004	5	,699
Linear-by-Linear Association	,201	1	,654
N of Valid Cases	45		

0.755>0.05 donc pas de lien significatif

4 Annexe chapitre 6 : Implications concrètes

4.1 Graphe Excel Montant-Score



Graphe Excel Montant Achat vs Score RSE

4.2 Charte Achat Durable

Commentaire : A pu être modifiée légèrement depuis la réalisation du stage.

Charte d'approvisionnements responsables Tilman

Nous souhaitons que la gestion efficace et **responsable** de la chaîne d'approvisionnement devienne un élément de notre stratégie.

Les trois critères à respecter pour mettre en place les meilleures pratiques d'approvisionnement sont :

1. Minimiser le transport (*critère environnemental*).

Pourquoi ? Parce que les distances parcourues par les marchandises ont un impact sur le bilan carbone, et sur la pollution.

En termes de bilan carbone, le transport maritime et fluvial est le plus propre. L'avion et le camion devraient être évités autant que possible.

En termes de pollution terrestre, atmosphérique et maritime, chaque km parcouru par kg de marchandises est une source de pollution environnementale.

Priorité: l'achat local

- Idéalement des produits fabriqués localement (< 250km), à partir de matières premières dont 75% au moins sont d'origine locale.
- A défaut, de préférence des productions régionales (< 1.000km), à partir de matières premières dont 75% au moins sont d'origine régionale.
- Si nécessaire, de préférence des productions continentales (< 2.500km), à partir de matières premières dont 75% au moins sont d'origine européenne.

2. Maîtriser l'impact environnemental local (*critère environnemental*)

Pourquoi ? Parce les modes de production impactent l'environnement de façon très variable.

En termes de bilan carbone, selon l'énergie consommée lors des processus d'approvisionnement et de production.

En termes de pollution terrestre et atmosphérique, selon les rejets de production, et les additifs chimiques utilisés au cours du processus de fabrication, et au cours de la production des matières premières.

En termes de consommation des ressources naturelles: eau, matières premières...

Priorité: les productions et les producteurs "propres", de préférences BIO, ou certifiés EMAS ou ISO 14.000, ou à défaut des producteurs responsables, soucieux de préserver la planète, qui maîtrisent leur impact environnemental. A défaut de certification, nos producteurs devraient être audités, au minimum par le biais d'un questionnaire.

3. Privilégier les producteurs équitables et socialement responsables (*critère social*)

Pourquoi ? Parce qu'il est immoral d'acheter des matières premières ou des biens de consommation fabriqués dans des conditions indignes, inhumaines ou insuffisamment respectueuses des personnes, et notamment des enfants.

Localement il faut donner la priorité aux fournisseurs soucieux du bien-être de leur personnel. Concrètement, soit nos fournisseurs ont effectué une démarche "RSE" (par

exemple Iso 23.000), nous évaluerons cette dimension sociale au travers d'un audit, ou au minimum d'un questionnaire.

A l'international une certification "fair-trade" (par exemple Max Havelaar) est un atout différenciant. Peu de fournisseurs possèdent ce label. Il s'agira donc d'auditer nos fournisseurs, ou au moins de leur soumettre un questionnaire pour évaluer leur éthique sociale.

Achat de gadgets promotionnels

Par définition, les gadgets sont des objets inutiles.

Il est indispensable d'étudier systématiquement le bien-fondé d'une action promotionnelle axée sur l'octroi d'un gadget:

- en évaluant l'utilité de l'objet offert
- en évaluant sa durabilité. Le cycle de vie du produit doit être pris en compte dans sa globalité (conception du produit, production, utilisation et jusqu'à sa fin de vie).

Il est important de tenir compte de différents critères :

- la composition chimique des produits ;
- la consommation d'eau et d'énergie lors de la fabrication ;
- les possibilités de recyclage ou de revalorisation des produits en fin de vie ;
- les conditions de travail chez les producteurs et les sous-traitants.

Il serait intéressant d'informer nos clients sur les caractéristiques environnementales et/ou sociales du cadeau offert : conditions de fabrication et de travail, durée de vie du produit, etc. De même pour les raisons qui nous ont amené à choisir ce cadeau plutôt qu'un autre.

Comité "achats responsables"

Le choix d'un fournisseur, d'une matière première ou d'un objet promotionnel est une démarche complexe, multi-dimensionnelle.

L'essentiel est d'agir de façon responsable, en s'interrogeant systématiquement sur la pertinence de l'achat et du choix du fournisseur.

Souvent, la prise en compte de critères purement objectifs ne suffira pas pour faire "le meilleur choix" d'un achat responsable.

L'idéal serait de constituer un comité "achats responsables" qui se réunirait 1 à 2 fois par mois et qui aurait pour mission de valider nos achats et nos fournisseurs sous l'angle de la responsabilité sociétale.