

Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs- cas des PME sous-traitantes

Factors influencing the transfer of CSR between actors in value chains - case of subcontracting SMEs

Nisrine OURIACHI¹

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed premier Oujda

Laboratoire de Recherche en Entreprenariat-Stratégie et Contrôle-Audit

Maroc

ouriachinisrine@gmail.com

Doha TALKHOUKHET²

Docteur

Université Hassan II, Mohammedia

Laboratoire Performance Economique et Logistique

Maroc

Doha.tal@gmail.com

Mimoun BAKHTAOU³

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Oujda

Université Mohammed premier Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Maroc

bakhtaouimimoun@gmail.com

Date de soumission : 02/12/2020.

Date d'acceptation : 16/01/2021.

Pour citer cet article :

OURIACHI N. & Al. (2021) «Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs- cas des PME sous-traitantes», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 1» pp : 201– 222.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La configuration et la planification de la chaîne de valeur impactent profondément la stratégie des entreprises et la performance de celles-ci. Cependant, avec l'avènement des préoccupations environnementales et sociales, nombreuses sont les entreprises qui se sont engagées dans un processus de repositionnement stratégique et de redéfinition de la valeur. La RSE comme nous l'avons vue précédemment est un facteur de différenciation non seulement vis-à-vis des clients mais également vis-à-vis des autres parties prenantes (investisseurs, communautés locales, Etat, fournisseurs, clients etc.). C'est pour cela que les entreprises, à travers leurs chaînes de valeur, doivent développer des compétences et faire l'acquisition de nouvelles ressources et moderniser régulièrement leurs matériels de production afin de faire évoluer leur processus de production tout en assumant leurs responsabilités.

Nous nous intéressons dans cette contribution à étudier les facteurs influençant les PME sous-traitantes à s'engager dans une démarche RSE et rendre leurs chaînes de valeurs plus responsables.

Mots clés :

RSE ; Développement durable ; Chaîne de valeur ; Chaîne de valeur responsable ; PME sous-traitantes.

Abstract

The configuration and planning of the value chain have a profound impact on the strategy of companies and their performance. However, with the advent of environmental and social concerns, many companies have embarked on a process of strategic repositioning and redefinition of value. CSR as we have seen previously is a differentiating factor not only vis-à-vis customers but also vis-à-vis other stakeholders (investors, local communities, State, suppliers, customers etc.). This is why companies, through their value chains, must develop skills and acquire new resources and regularly modernize their production equipment in order to develop their production process while assuming their responsibilities.

In this contribution, we are interested in studying the factors influencing subcontracting SMEs to engage in a CSR approach and make their value chains more responsible.

Keywords

CSR; Sustainable development; Supply chain; Responsible value chain; Subcontracting SMFCs

Introduction

L'intégration du concept de durabilité dans la chaîne de valeur permet de mettre en évidence le caractère multidimensionnel de ce premier. Dans ce sens, la performance n'est plus monodimensionnelle (économique) mais elle a évolué vers une performance multidimensionnelle (économique, environnementale et sociale) (Baumann, 2011). Désormais, l'entreprise doit prendre la durabilité dans sa globalité en ce qui concerne ses processus, ses différents secteurs d'activités et ses actions tout au long de sa chaîne de valeur (CV).

Le transfert de la RSE dans les CV est un sujet de recherche récent et peu étudié par la littérature scientifique. Pour cela, nous avons choisi d'analyser les principales études portant sur le transfert d'une démarche de RSE entre les acteurs de la chaîne de valeur au niveau international et nationale en répondant à la problématique suivante : « **quels sont les facteurs influençant les entreprises (PME) à intégrer des pratiques responsable dans leurs processus managériaux¹ pour appartenir à des CV globales dans la relation (fournisseur/sous-traitant)** »?.

Pour répondre à ce questionnement, notre plan d'article portera en premier lieu sur la description de la chaîne de valeur responsable, en deuxième lieu, on traitera la revue de littérature internationale des facteurs explicatifs du transfert de la RSE dans les chaînes de valeur (CV), en troisième lieu on présentera Analyse des études précédentes au niveau international et dernièrement on portera sur l'Analyse des études précédentes au niveau du contexte marocain.

1. La RSE revisite la CV

1.1. Définition de la RSE

La RSE comme concept complexe, a suscité des définitions et perceptions parfois opposées par plusieurs auteurs et praticiens. La nature d'une démarche sociale et son contenu ne cesse de susciter des débats continus à l'échelle mondiale. En effet, trois familles de définition (académique, managériale et institutionnelle) de la RSE laisseraient à penser que ce vocable recouvre des notions multiples et que toute tentative de définition stricto-sensu serait vouée à l'échec. Les définitions institutionnelles et managériales de la RSE sont riches d'apport à la

¹ N. OURIACHI, 2017, « Développement durable : un nouveau paradigme du management dans les PME marocaines », Revue RCCA, N°3, pp : 436-440

compréhension du concept, puisqu'elles illustrent la façon dont chaque catégorie d'acteurs de partie prenante s'approprie-le construit de RSE selon ses propres objectifs (Gendron et Al., 2010).

Par conséquent, nous proposons dans cette contribution une définition de la responsabilité, issue d'une synthèse de la revue de littérature. En s'appuyant sur la définition avancée par l'ISO 26000 qui stipule « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26000, 2010). Cela explique la vaste utilisation de cette définition dans la littérature.

1.2. Transition vers les chaînes de valeur responsable

L'architecture de valeur décrit, quant à elle, les conditions dans lesquelles l'entreprise produit la proposition de valeur pour le client à partir de son portefeuille de ressources et de compétences. Pour cela, elle utilise **la chaîne de valeur interne, la chaîne de valeur externe et une autre hybride**. La chaîne de valeur « *décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients* » (Frery, 2004). C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Ce modèle, conçu par Michael Porter (1982, 1986), examine les voies et moyens par lesquels une entreprise obtient un avantage concurrentiel tout en évoquant les critères et les pratiques du développement durable.

1.2.1. La chaîne de valeur interne :

La chaîne de valeur interne décrit le fonctionnement, l'organisation et toutes les étapes suivies par l'entreprise pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client. La chaîne de valeur interne permet d'examiner de façon systématique toutes les activités et leurs interactions. Elle distingue entre les fonctions primaires et les fonctions de soutien qui sont toutes concernées, selon (Négri, 2007), par des actions intéressant la RSE.

Les initiatives dans la RSE varient selon les entreprises, les fonctions du front-office, telles la relation-client ou le retraitement des déchets, sont des actions qui, par leur nature ostentatoire, présentent le plus d'intérêt pour les managers et mobilisent le plus leur énergie.

La CV permet de réaliser une cartographie des gisements de productivité et des sources de différenciation par rapport à la concurrence. La connaissance de la chaîne de valeur interne

contribue donc à obtenir une meilleure efficacité et une solide efficacité. L'efficacité s'applique à l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat (productivité, rendement) et vise la domination par les coûts, tandis que l'efficacité est obtenue lorsque l'entreprise atteint ses objectifs, c'est-à-dire lorsqu'elle rend ses résultats conformes à ses intentions par le moyen de la différenciation.

Cependant, il est rare qu'une seule entreprise prenne en charge l'ensemble des fonctions créatrices de valeur. On constate plutôt une spécialisation de plusieurs organisations au sein de ce qu'il est convenu d'appeler la filière ou le système de valeurs constitutif de la chaîne de valeur externe.

1.2.2. La chaîne de valeur externe :

La CV externe concerne le processus de spécialisation qui, tout au long de la chaîne, crée une offre valorisée pour le client. Autrement dit, et compte tenu de l'intrication des processus de fabrication, il s'agit d'analyser la contribution de chacun des éléments de la filière à la création de valeur. Pour cela on distingue deux catégories de ressources : les ressources tangibles et les ressources intangibles. Les premières concernent les ressources physiques, humaines et financières, et sont relativement faciles à identifier, car elles témoignent d'une capacité à réaliser une activité que ce soit par l'innovation, le renouvellement, le référencement, etc. Les secondes se composent de l'image de marque, de la culture d'entreprise, de la réputation, de la légitimité, etc. qui sont plus difficiles à cerner.

C'est à partir de l'interprétation de la CV externe que les décisions d'externalisation sont arrêtées. En effet, le chef d'entreprise doit cultiver quelques compétences spécifiques sur lesquelles il fonde son avantage, mais concomitamment à cela, il peut chercher à s'appuyer sur des partenaires extérieurs détenteurs de savoir-faire spécifique. La CV externe est également directement concernée par la RSE, notamment à cause de sa forte visibilité externe.

1.2.3. Les chaînes de valeur hybrides :

Le concept de chaîne de valeur hybride est une source d'amélioration de la durabilité des CV développé par l'ONG Ashoka (Bill Drayton, 1980), il correspond à des partenariats marchands entre les entreprises classiques et les entrepreneurs sociaux afin de développer de nouveaux produits ou services à destination des populations pauvres ce qu'on appelle le « bottom of pyramid » – BOP), notamment dans les pays en développement. L'intérêt de ce type de chaînes de valeur est de s'appuyer sur les atouts de chaque acteur pour mettre sur le marché un nouveau produit qui correspond aux besoins – et aux capacités financières – d'une population qui représente la majorité des consommateurs dans le monde. Comme dans le

commerce équitable, la notion de collaboration entre parties prenantes est donc ici particulièrement forte, la responsabilisation de tous les acteurs intermédiaires : co-investissement et responsabilité mutuelle dans la viabilité à long terme de la chaîne.

2. Revue de littérature internationale des facteurs explicatifs du transfert de la RSE dans les chaînes de valeur (CV)

A travers notre revue de la littérature, nous avons cherché à déceler les principaux facteurs qui poussent les entreprises à intégrer dans la gestion de leur CV des critères RSE. (Müller et Seuring, 2008) sont les seuls auteurs qui ont fait apparaître par ordre de priorité les facteurs déclencheurs pour l'intégration de critères RSE dans la gestion des approvisionnements : les lois et règlements, les demandes des clients, la réponse aux parties prenantes, la recherche d'un avantage concurrentiel, les groupes de pression sur le plan environnemental et social et enfin le risque de réputation. Autrement dit, le transfert de la RSE entre deux acteurs de la CV, la grande entreprise en tant que donneur d'ordre et partie prenante principale et la PME en tant que fournisseur/ sous-traitant.

Il est à souligner qu'il existe d'autres chercheurs qui ont déterminé d'autres facteurs comme la culture organisationnelle, les valeurs, le leadership des dirigeants et le type de relation acheteur-fournisseur (Maignan et al 2002).

2.1. Pressions des parties prenantes

L'impulsion des parties prenantes a été déduites comme facteur explicatif des achats responsables, elle a été mise en avant par tous les auteurs composant notre revue de la littérature (Müller et al., 2008).

2.1.1. Recherche de l'avantage concurrentiel

La plupart des auteurs étudiés dans notre revue de la littérature ont retenu la recherche de l'avantage concurrentiel comme facteur explicatif des politiques d'approvisionnement durables. Pour (Roberts, 2003), les entreprises s'engagent dans des pratiques responsables s'il existe des avantages qui poussent à cette démarche (économies de coûts, différenciation en termes de produit ou de marché) ou des risques à cause du non engagement (risque de réputation, perte de part de marché). (Quairel, 2006) montre que les objectifs et le degré de diffusion de la RSE dans les achats dépendent notamment de la représentation que les dirigeants se font des avantages et des obstacles ainsi que le coût de l'introduction de la RSE dans les achats.

Pour (Müller et Seuring, 2008), la recherche d'un avantage compétitif et le risque de réputation représentent des facteurs phares pour l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

L'avantage compétitif ou concurrentiel traduit également la capacité de dépassement des concurrents en termes de rentabilité (Grant, 1995). Dans le cas des grandes entreprises, une étude de Price Water-House Coopers ,2002), menée sur 140 entreprises internationales, s'est intéressée aux raisons qui poussent les managers à initier une démarche du développement durable. Pour les tenants de la démarche, la principale notation est la recherche d'une amélioration de l'image de l'entreprise (90%) puis viennent la recherche d'avantages concurrentielles (75%) et la réduction des coûts (73%).

2.1.2. Valeurs organisationnelles

La culture organisationnelle est définie par (Carter et Jennings, 2004) comme « *un ensemble de valeurs, de croyances, de suppositions et de manières de penser partagées par les membres d'une organisation et enseigné aux nouveaux membres* ». Pour les auteurs, il est possible d'avancer que ce type de culture organisationnelle a un effet positif sur le degré d'engagement dans les activités et les programmes socialement responsables et notamment dans les achats.

Pour (Bertrand, 1991), les valeurs organisationnelles constituent le niveau fondamental de la culture organisationnelle, ses fondements (exemples : les prises de position fondamentales, les rapports de pouvoir, les représentations sociales). En effet, les entreprises peuvent adopter une démarche d'anticipation en matière de responsabilité sociale car leurs valeurs organisationnelles dictent de telles pratiques (Maignan et al ,2002) même si elles ne subissent pas de pression de la part des donneurs d'ordre.

2.1.3. Leadership des dirigeants

Pour (Carter et Jennings, 2004), le leadership des dirigeants est proposé comme facteur clé pour l'intégration de critères RSE dans la gestion des achats responsables. De plus leurs comportements et leurs propres actions ont une influence sur la culture organisationnelle de leur entreprise. Ce point est confirmé par (Maignan et al.2002). (Roberts ,2003) met en avant l'importance du soutien d'une équipe clé dans l'entreprise ainsi que d'autres membres du réseau d'approvisionnement pour permettre la réussite de ces initiatives de RSE. Pour (Quairel, 2006), les objectifs et le degré du transfert de la RSE dans les achats dépendent notamment de l'engagement de la direction chez les entreprises clientes.

2.1.4. Lois et règlements

Les travaux de (Müller et Seuring, 2008) ont fait ressortir le rôle joué par les lois et les règlements comme facteur déclencheur de l'intégration des critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ceux de (Worthington et al., 2008) présentent les évolutions législatives comme facteur clé dans les initiatives de la plupart des sociétés américaines visant à inciter la diversité des fournisseurs. Par contre, (Carter et Jennings, 2004), se basant sur une enquête réalisée auprès d'entreprises américaines, n'ont pas trouvé de lien significatif entre la réglementation et les politiques d'achats responsables.

2.2. Types de relation avec les entreprises fournisseurs/ sous-traitantes

Quairel et Auberger (2007), Nowaczyk (2008) mettent en évidence le fait qu'une même entreprise peut adopter des stratégies différentes en matière de RSE selon la nature de ses relations avec ses fournisseurs. A travers une étude effectuée sur les pratiques d'organisations publiques et privées suédoises, (Leire et Mont ,2010) ont fait découler des différences importantes entre organisations. Alors que pour certaines d'entre elles, la majorité des fournisseurs sont audités, pour d'autres seuls les fournisseurs à risque ou un petit nombre de fournisseurs sont concernés. Pour Quairel (2006, 2007), les objectifs et le pourcentage de propagation de la RSE dans les achats sont soumises aux types de pilotage des relations avec les fournisseurs (en rapport avec l'importance que les donneurs d'ordre accordent aux fournisseurs). Nowaczyk (2008) s'intéresse aux rapports économiques dans lesquels évoluent les clients et les fournisseurs pour comprendre l'intégration des enjeux et des risques du développement durable.

Quatre types de relation des entreprises avec ses fournisseurs /sous-traitants dans le processus de création de valeur ont été dégagés (Tableau 1ci-dessous).

Tableau 1 : Quatre types de relation entreprises avec ses fournisseurs/de sous-traitant

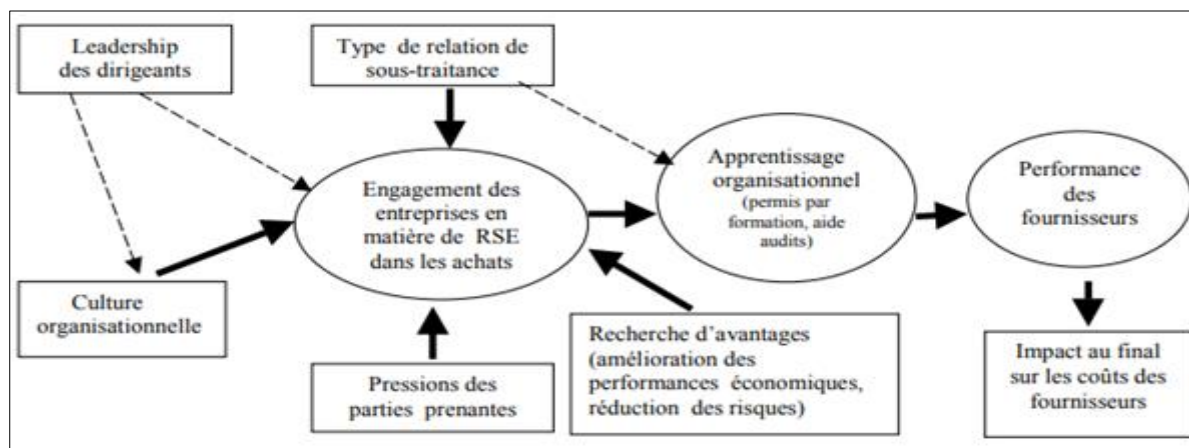
Types de sous-traitance	Définition
<p>1. Les sous-traitants sont substituables, non stratégiques</p>	<p>Pour ces sous-traitants, les seules marges complémentaires possibles sont celles qu'ils peuvent obtenir en améliorant la qualité de leurs produits ou en diminuant leurs coûts de revient (Bardelli, 1996). Le seul critère de sélection est le prix. Le mode de contrôle mis en œuvre par l'entreprise cliente est celui du contrôle par le marché (Quairel, 2006 et 2007). Dans ce type de relation de sous-traitance, la démarche RSE mise en place par le DO auprès de ses sous-traitants conduira à des stratégies de conformité purement symbolique. Comme le souligne (Quairel ,2007), si à travers ses sous-traitants le donneur d'ordre risque de voir sa responsabilité mise en cause et court donc un risque de réputation, En général, dans ce cas les contrats sont à court terme.</p>

<p>2. Les sous-traitants réalisent pour le donneur d'ordre une production importante voire stratégique</p>	<p>Dans ce cas, les fournisseurs sont poussés à innover, à moderniser leurs équipements et à améliorer la qualité de leurs produits. La démarche RSE sera accompagnée de dispositifs de contrôle qui augmentent les coûts tel que les audits sociétaux permettant de mesurer les performances environnementales ou sociales des fournisseurs). Par conséquent, «les fournisseurs sont alors placés dans une injonction contradictoire entre une pression pour un prix le plus bas possible et des contraintes de stricte conformité à des procédures et à des codes de conduite» (Quairel, 2007). Ils vont privilégier la contrainte la plus forte. Les sous-traitants se conformeront de manière effective mais limitée aux exigences du donneur d'ordre en matière de RSE (la contrainte prix est privilégiée). « Dans cette configuration, les entreprises intègrent donc leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sans en supporter la totalité des coûts. » (Quairel, 2006).</p>
<p>3. Les sous-traitants et le donneur d'ordre sont interdépendants (partenariat)</p>	<p>La relation de partenariat est une relation qui repose sur une forte interdépendance entre les acteurs. Ces derniers attendent de cette relation des innovations, un partenariat sur les produits et un apprentissage réciproque. C'est un contrat signé à long terme. la diffusion de la RSE est déterminante de la relation avec les fournisseurs.</p>
<p>4. Les sous-traitants sont stratégiques, le donneur d'ordre est dépendant de ses sous-traitants</p>	<p>Pour la dernière relation, le fournisseur dresse une position de pouvoir sur le donneur d'ordre (Nogatchewsky, 2005). En effet, les sous-traitants sont considérés comme stratégiques en raison de leurs compétences techniques, de la possession d'actifs spécifiques ou du fait de la forte concentration des fournisseurs (peu de fournisseurs présents sur le marché). Par conséquent c'est le fournisseur qui choisit d'intégrer ou de ne pas intégrer la RSE de manière volontaire dans sa stratégie. L'entreprise cliente exclue les objectifs de la RSE de son contrôle (Quairel, 2007). Dans le modèle proposé, nous émettons donc l'hypothèse qu'en fonction du type de relation de sous-traitance, les donneurs d'ordre adoptent des stratégies différentes avec leurs fournisseurs (ex : relation de partenariat - à l'opposé : relation basée sur la logique du marché).</p>

Source : Nogatchewsky (2005), Quairel (2006, 2007)

Le schéma (figure 1) suivant résume les facteurs influençant le transfert de la RSE dans les CV en revue de la littérature.

Figure 1 : Synthèse des facteurs explicatifs du transfert de la RSE dans les CV



Source : Nogatchewsky (2005)

3. Facteurs externes : Analyse des études précédentes au niveau international

Les facteurs présentés ci-dessus seront complétés par ceux déduits de l'analyse des études empiriques précédentes dans le but d'enrichir et préciser d'une manière plus claire les facteurs influençant le transfert de la RSE dans les CV.

3.1. Etude de Nogatchewsky, 2004

Cet auteur définit trois types de pilotage : le contrôle par le marché, la bureaucratie² et la confiance et le partenariat. Les deux premières formes se marquent dans l'approche transactionnelle (Williamson, 1975). Dans le mode de contrôle par le marché la sélection se fait par le prix, ce mode de contrôle est activé pour des fournisseurs non stratégiques, substituables et il répond à un objectif de réduction des coûts. Ce type de pilotage a été mobilisé, d'une part pour analyser et apprécier la validité du contrôle de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur, et d'autre part, pour saisir la façon avec laquelle le contrôle de la RSE s'articulait au sein du processus global de contrôle inter-organisationnel. Le type de relation client-fournisseur représente donc pour (Quairel, 2007) un facteur clé pour comprendre l'intégration de la RSE par la PME sous-traitante de la grande entreprise.

L'auteur a mis en évidence l'importance des relations interpersonnelles dans les échanges et a inscrit les relations dans le temps. Pour cet auteur, les transactions dépendent de l'histoire et de la durée de la collaboration passée, elles reposent sur la confiance et sur un ensemble de satisfactions qui ne sont pas uniquement de nature économique. L'histoire de la relation passée est donc un facteur non négligeable pour permettre une diffusion des pratiques responsables entre les firmes.

3.2. Etude de Quairel et Auberger , 2005

Dans un article sur le management responsable de la PME, les auteurs stipulent que dans le processus managérial des PME, la relation entre l'entreprise et les parties prenantes ne s'analyse pas comme une relation d'agence mais plus comme une relation de **dépendance**. « Les PME sont dépendantes à l'égard des acteurs de l'environnement qui sont des apporteurs de ressources et notamment les banques et les clients de grande taille. » (Quairel, F. et Auberger.N, 2005). Donc, pour ces auteurs, les seuls **apporteurs de ressource** capable d'influencer les stratégies de PME pour intégrer des objectifs de RSE (clients et banquiers).

De plus , ces deux auteurs précisent que beaucoup de facteurs qui peuvent déclencher un changement dans les pratiques des grandes entreprises en l'occurrence les boycotts des

² L'approche des coûts de transaction désigne également ce contrôle comme « contrôle hiérarchique » ; ce terme peut cependant entrainer une confusion avec le contrôle par le chef hiérarchique direct.

consommateurs orchestrés par les ONG ou le rôle du consommateur final ayant des attentes environnementales ou sociales ne peuvent avoir de l'impact que dans le cas d'une activité de type « B to C », d'une entreprise qui vend à un consommateur final. Or beaucoup de PME ont une activité « B to B » et vendent à d'autres entreprises ; voire sont carrément des sous-traitants « ...*La pression du client va souvent être la pression du distributeur ou celle du donneur d'ordre et elle va s'ajouter aux pressions économiques* » Quairel et Auberger (2012). Ils avancent qu'au niveau de la prise de décision, la théorie de l'agence met en lumière le jeu lié à l'opportunisme et à la latitude managériale qui permet aux dirigeants d'impulser des changements à un horizon plus long (engagement dans des politiques responsables par exemple) malgré des performances économiques difficilement évaluables ; le dirigeant – propriétaire-, agent unique de changement, limite plus fortement les risques sur son patrimoine et focalise son action sur les performances économiques et financières à court terme (Charreaux, 1998). La situation du dirigeant-propriétaire apparaît donc, dans, ce contexte, comme un frein au développement d'une politique de RSE dans les PME.

Ces deux auteurs évoquent le transfert de la RSE dans la chaîne globale des valeurs et précisent que ses partenariats actuels (selon une étude de l'ORSE, 2003), ne contribuent pas à une diffusion effective d'un management responsable chez les PME. Pour eux, « *seul un partenariat qui inclurait des prix et les coûts globaux sur la chaîne de valeur permettait aux PME d'être socialement responsable et autoriserait la diffusion pratique de RSE sur cette chaîne* ».

3.3. Etude de Müller et Seuring, 2006

Ils ont souligné dans la littérature liée à la diffusion de la RSE à la notion de contrôle des fournisseurs. La quasi-totalité de la littérature souligne l'importance des **contrôles indépendants**. L'influence effective du donneur d'ordre sur son sous-traitant dépend dans une large mesure de la fréquence et du sérieux des contrôles et audits effectués sur ces domaines (Jorgensen et Knudsen, 2006). Les dispositifs de contrôle, de reddition (reporting) et d'évaluation, l'adoption antérieure de systèmes standardisés de management notamment ISO 9000 sont des leviers d'influence souvent présentés dans la littérature de ces deux auteurs.

Les résultats des enquêtes qualitatives menées auprès des PME en France (Acosta, de Marcillac et Seddiki, 2005) font ressortir une faible influence des grandes entreprises clientes à pousser les fournisseurs à intégrer des démarches responsables dans leurs stratégies, souvent dans le domaine environnemental le font aussi sous l'impulsion avec l'aide de la DRIRE

3.4. Etude de McWilliams et Siegel 2001 ; Porter et Kramer, 2006 /2011

Ces auteurs jugent que la RSE est un enjeu majeur pour les entreprises engagées dans des démarches du développement durable ou de la (RSE) et consiste à produire et offrir des biens ou services qui soient économiquement rentables et socialement responsables. Cette problématique a reçu une attention particulière au sein du corpus de la Stratégie CSR (qui exhorte les entreprises à équilibrer offre (coûts) et demande (volonté de payer des clients) en matière de RSE, ces auteurs considèrent la RSE ou le DD comme un espace stratégique de création de valeur partagée entre l'entreprise et la société.

(Porter et Kramer, 2006, 2011) ont constaté que les entreprises mettent en œuvre des démarches RSE, souvent éloignées de la stratégie de l'entreprise. Ces auteurs soulignent que toutes les entreprises ont intérêt à axer leurs démarches RSE autour des interrelations qui existent entre les sphères sociale et économique (Berger-Douce et al.,2014). C'est un objectif à double tranchant, il s'agit de chercher l'avantage compétitif et respecter les contraintes sociétales et environnementales.

La création de valeur partagée est alors exposée comme « *une approche opérationnalisable de la RSE* » (Gautier et al., 2017). Elle constitue un élément important dans la réflexion des dirigeants sur l'intégration de la RSE à la stratégie de leur organisation.

En effet, le manque de ressources est l'obstacle qui manifeste le plus dans la littérature pour l'intégration de la RSE dans les PME, que ce soit en termes de temps, d'information, de ressources financières, humaines ou matérielles (Berger-Douce, 2008).

En terme de stratégies concurrentielles, la RSE apparaît comme une arme efficace (Porter et Kramer, 2006; Reynaud et Joffre, 2004). (Quairel,2007) abonde dans son étude de la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels, et trouve que « *le business case . reste la condition sous-jacente de l'inscription de la grande entreprise dans sa mission de diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement* ».

3.5. Etude d'Aguillera et al. (2007), Acquier et al. (2011)

Dans un article sur la responsabilisation de la chaîne de valeur éclatée, les auteurs stipulent que la formation d'un projet transversal de responsabilisation nécessite la mise en place de dispositifs de gouvernance hybride, entre le marché et la hiérarchie. Dans le même article et en faisant une critique à la notion de « valeur partagée » de (Porter et Kramer, 2006), précisent que celle-ci n'est pas une condition suffisante pour la diffusion de la RSE au sein de

la chaîne globale de valeur, pour lui il faut que la valeur soit créée et partagée de manière collective et acceptable tout au long de la chaîne.

Ils fournissent un cadre d'analyse proposant des facteurs déterminants en quatre niveaux : individuel (implication des employés), organisationnel (implication des Stakeholders), national (rôle de l'État) et transnational (rôle des ONG). Dans chacun de ces niveaux, les auteurs distinguent des déterminants instrumentaux, relationnels et moraux de diffusion de la RSE.

3.6. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007)

Dans une étude sur les réponses que peuvent adopter les PME suite aux demandes faites par les grandes sociétés en matière de RSE, proposent une typologie des comportements stratégiques en fonction, d'une part, de l'intérêt économique de l'entreprise (risques et opportunités faibles ou forts) et, d'autre part, des pressions exercées par les parties prenantes et de la visibilité médiatique recherchée par le dirigeant de l'entreprise. Pour les PME fournisseurs ou sous-traitants, le comportement est fonction de leur dépendance économique et notamment de la pression sur les prix (Quairel, 2006). Dans ce cadre, quatre stratégies possibles : proactive (impulsée par le volontarisme du dirigeant), défensive (recherche de conformité stricte aux attentes des donneurs d'ordres), réactive (suite à des dysfonctionnements médiatisés) et engagée (de militant, par pure conviction personnelle du dirigeant en l'absence de pressions externes fortes). Le tableau 2 ci après synthétise les différentes stratégies possibles

Tableau 2 : Présentation des stratégies d'engagement social des entrepreneurs

	Engagement environnemental		
Engagement social		Faible	Forte
	Faible	Réactif	Proactif
	Forte	Rituel	Mobilisateur

Source : Berger-douce (2007, p : 60)

3.7. Etude du Dominique Casin , 2011

Dominique Casin (2011), dans une étude sur la diffusion de la RSE dans les relations de sous-traitance cite le type de relation comme facteur clé pour comprendre l'intégration de la RSE dans les politiques d'achats des entreprises. Nous accordons une attention particulière aux résultats de cette recherche, que nous étalons juste après, car bien qu'elle se positionne du haut de la chaîne d'approvisionnement (service achat du donneur d'ordre) elle peut nous être très utile pour la validation des résultats issus de notre recherche.

3.8. Etude de Ji-Young Lee 2018

Dans une étude sur des PME coréennes étudie l'accompagnement des PME par les grandes entreprises pour intégrer la RSE. L'étude démontre que les initiatives menées par des grandes entreprises pour accompagner des PME peuvent effectivement enclencher des processus d'intégration de la RSE dans celles-ci. Créer un partenariat constructif entre les deux parties les entraîne dans une démarche de progrès.

4. Facteurs internes : Analyse des études précédentes au niveau du contexte marocain

Au Maroc, nous avons constaté qu'il y a très peu de recherche traitant le sujet du respect des pratiques du DD à travers l'appartenance à des chaînes de valeur responsable (CVR). Les études qui existent dans le contexte marocain sont plus focalisées sur le rôle stratégique du dirigeant et l'impact de la culture de l'entreprise sur l'adoption des politiques responsables. Néanmoins, le peu d'études qu'on a consultés, nous renseigne déjà sur une convergence sur certaines caractéristiques de la RSE au Maroc, comme la prépondérance de la dimension sociale et la faiblesse de la dimension environnementale. Les recherches ne permettent pas d'expliquer le phénomène de CVR mieux encore, notamment quand il s'agit du transfert de la RSE entre les acteurs phares de la CV (donneurs d'ordre/sous-traitant). Le rôle des managers, la disponibilité des moyens financiers, l'intérêt économique et d'image que procure la RSE sont les quelques motivations qui ressortent des différentes recherches auxquelles nous avons eu accès.

4.1. Travaux d'El Abboubi. et El Kandoussi. (2009)

Ces auteurs ont étudié 16 entreprises du secteur agroalimentaire considérées comme un des piliers de l'économie marocaine. Ils ont exploré les initiatives gouvernementales et privées en matière de RSE³ et leur adéquation avec les pratiques concrètes dans le secteur agroalimentaire. L'étude essaye de montrer que la gestion des ressources humaines (GRH) est le point d'entrée de la RSE. Les pratiques observées restent limitées au respect de la loi et au management des parties prenantes focalisé sur « le circuit économique » comme critère d'identification et de catégorisation.

Ils approfondissent l'analyse de Filali Meknassi cité plus bas. En reprenant les recherches de (Mezouar, 2002), ces auteurs soutiennent que les freins sont à rechercher d'abord dans l'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles, ils suggèrent

³ EL AMRANI EL HASSANI A. & AOURIK A. (2020) «La RSE, nouvel outil du changement organisationnel pour les entreprises marocaines : Cas des entreprises industrielles du Grand Agadir», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1160-1165

aussi que la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. Ils remettent également en cause la formation universitaire ou professionnelle qui reste en grande partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan. A cela s'ajoute la prédominance des PME dans le tissu industriel marocain mettant en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle ou certifiée (El Abboubi et El Kandoussi, 2009).

4.2. Article de Filali Meknassi, Boutti (2009)

Il avance que l'introduction au Maroc des normes de développement durable et de RSE a été initialement impulsée par les filiales des entreprises multinationales engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux. Dans son étude, il soulève trois facteurs explicatifs qui freinent la diffusion des politiques RSE : la qualification du personnel, le manque d'information et le manque de ressources financières.

Boutti (2009) a réalisé un working paper sur l'entreprise marocaine face à la RSE. Il note que les dirigeants d'entreprises ne perçoivent pas la RSE comme une priorité. L'auteur préconise la sensibilisation des managers à la RSE. Il note toutefois que ces entreprises préfèrent développer des stratégies communicationnelles afin de se prémunir des effets néfastes d'une publicité négative sur les questions de la RSE. Pour les freins à la diffusion. (Boutti ,2009), avance le vide juridique et le laxisme de la réglementation en matière de prévention des risques liés à la santé, à la sécurité et à la formation des salariés.

Dans une étude empirique portant sur une quarantaine d'entreprises de la région de Fès-Boulomane, M'Hamdi et Trid (2009) essayent d'appréhender la manière avec laquelle les dirigeants des entreprises sont prédisposés à assumer un rôle responsable dans le cadre d'une économie mondialisée avec des chaînes de valeurs intégrées. Les auteurs précisent que la vague de RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur. Intégrées dans ces chaînes de valeur, les PME devront non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais aussi d'en rendre compte de façon assez crédible.

4.3. Travaux de Malki Tarik (2010)

Cet auteur a réalisé à travers son travail doctoral, une étude empirique qui a porté sur un échantillon composé de deux cent cinquante-cinq (255) entreprises établies sur les régions de Casablanca, Tanger et Rabat. L'auteur a mobilisé la notion de PSE (Performance Sociétale de

l'Entreprise) pour mesurer le niveau de l'engagement RSE. Cette performance a été mesurée sur quatre dimensions de la RSE : Relations avec les employés, relations avec la communauté, relations avec le territoire et protection de l'environnement.

Abdesslam Abouddrar (2002) rejoint cette analyse qui, tout en soulignant la nécessité de l'engagement social et sociétal de l'entreprise marocaine, reconnaît que la RSE constitue vraisemblablement un facteur de vulnérabilité, dans un pays pauvre comme le Maroc, et pose la question du financement des surcoûts sociaux.

4.4. Travaux d'Hattabou et Louitri (2012)

Ils pensent lors d'une communication à une conceptualisation des rapports entre développement durable et management des PME. Ils proposent le concept de proximité pour articuler la problématique du développement durable avec les spécificités de gestion des PME. L'analyse suggère à partir des résultats issus d'une étude de cas menée au sein d'une PME du secteur textile la nécessité d'une approche différenciée en fonction de la complexité de la gestion des enjeux sociaux et environnementaux, de la nature des ressources et expertises à mobiliser et, enfin, de la nature des rapports entretenus avec les parties prenantes. En termes de perspectives, les deux auteurs ont souligné l'intérêt d'interroger l'impact des effets de proximité sur la performance des PME en matière de développement durable.

4.5. Article de El Aidouni et Abbassi (2012)

El Aidouni et Abbassi (2012) concluent qu'une supply chain pérenne est une chaîne logistique qui dure dans le temps, elle est caractérisée par des relations interentreprises de long terme, par des acteurs stables et permanents : les mêmes acteurs travaillent ensemble sans se mettre systématiquement en concurrence, sans être opportunistes, sans changement incessant de partenaires, avec des objectifs de bénéfices à long terme (O. Lavastre et A. Spallanzani ; 2008). Pour ces auteurs les relations sont principalement basées sur la confiance, sur une congruence dans les buts et sur la recherche d'une symétrie dans l'information. La matérialisation de ces supply chain pérennes se retrouve dans le développement d'investissements idiosyncrasiques et dans le respect d'une responsabilité sociale.

4.6. Travaux de Taoufik.F (2014)

L'auteur a étudié dans son travail doctoral chez un échantillon de 60 entreprises labélisées par la CGEM au Maroc les motivations et les freins à la RSE. Elle s'est intéressée au degré de connaissance et de la perception de la RSE ainsi que des motivations et des freins à l'engagement sociétal des entreprises labélisées par la CGEM au Maroc. Sur la base du concept de Wood, elle a développé les facteurs décisifs de l'engagement sociétal : les facteurs

institutionnels, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Dans les résultats de sa thèse, elle annonce que Les obstacles à l'engagement sociétal sont bornés à l'impact de la conjoncture internationale, caractérisé par la crise financière internationale récente, sur la stratégie de la RSE qui est estimée négatif par certaines entreprises, et expliqué par l'insuffisance de moyens financiers. La plupart des entreprises interviewées préconise les avantages de la RSE relatifs à une interaction positive entre cette démarche et la compétitivité de l'entreprise. Cet engagement est considéré comme un facteur de performance de l'entreprise dans la mesure où cette démarche constitue une valeur éthique internationale et le vrai domaine de rivalité à l'échelle internationale.

Elle annonce que parmi les freins à l'engagement sociétal figure l'impact de l'environnement international, caractérisé par la récente crise financière internationale, sur la stratégie de la RSE qui est estimé négatif par certaines entreprises, et expliqué par l'insuffisance de moyens financiers.

4.7. Travaux d'Omar Benaïcha (2017)

L'auteur avance dans son travail doctoral que l'impact des firmes multinationales sur l'adoption des pratiques responsables par les PME marocaines n'est pas une valeur pertinente de son modèle. Selon cet auteur, la RSE est plus influencée par les incitations normatives, réglementaires et institutionnelles. Bien qu'une attention particulière commence à être accordée au sujet de la RSE au Maroc, la littérature continue à souffrir d'une pauvreté quant aux études empiriques pouvant aider à appréhender la manière dont la RSE est diffusée au sein des entreprises marocaines. La dimension sociale continue à être la plus prépondérante suivi par la dimension environnementale (effet de contraintes légales et réglementaires) (Attouch et Nia, 2011).

4.8. Travaux de Jalila El Bousarghini (2018)

Elle annonce dans les résultats de sa recherche que la RSE dans les PME marocaines est liée pour un nombre important de cas, au respect des lois mises en place et aux normes exigées par le donneur d'ordre.

Les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussent les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales (Filali-Maknassi, 2009 cité dans (Hatabou et Louitri, 2011). Les travaux menés sur le transfert de la RSE dans les CV en entreprise marocaines, ne nous apportent malheureusement

Après l'analyse des facteurs internes et externes, nous serions forcés de partir sur les constats tirés des résultats d'études faites au niveau international que nous synthétisons dans le tableau 3 ci dessous.

Tableau 3 : Synthèse de la revue de littérature des facteurs influençant le transfert de la RSE à travers les CV

Auteurs	Synthèse
<p>Revue de la littérature Müller et Seuring (2008) Facteurs provoquant l'intégration de critères RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La législation ; - Les exigences des clients ; - La réponse aux parties prenantes ; - La recherche d'un avantage concurrentiel ; - Les parties prenantes les plus provoquantes sur le plan environnemental ; - Le risque de réputation
<p>Carter et Jennings (2004) Facteurs qui poussent les entreprises à intégrer des objectifs sociétaux dans leurs relations avec leurs fournisseurs.</p> <p>Salam (2009) Facteurs ayant une influence sur la RSE dans les achats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs individuelles des acheteurs (via les initiatives des employés) - la culture organisationnelle - Le leadership des dirigeants - les pressions des consommateurs
<p>Maignan et al (2002) facteurs favorisant la démarche proactive dans les achats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les pressions des donneurs d'ordre - Les valeurs organisationnelles - Les bénéfices réels
<p>Roberts (2003) Facteurs clés pouvant expliquer l'engagement des entreprises dans des pratiques d'achats éthiques : Justification de la diffusion des pratiques de RSE dans certains secteurs plutôt que dans d'autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une pression forte des parties prenantes externes et des demandes en rapport avec le cœur de métier de l'entreprise et sa stratégie environnementale - Des bénéfices identifiables qui poussent à l'action (économies de coûts, différenciation en termes de produit ou de marché) ou des risques pour l'inaction (risque de réputation, perte de part de marché) - Le soutien d'une équipe clé dans l'entreprise ainsi que d'autres membres du réseau d'approvisionnement - La structure du réseau d'approvisionnement - Les relations de pouvoir à l'intérieur de ce réseau l'échelon du réseau à l'origine du risque d'image, de réputation

Quairel (2006, 2007) le degré du transfert de la RSE dans les achats dépendent :	<ul style="list-style-type: none"> - Des types de conduite des relations avec les fournisseurs ; - De l'engagement de la direction en termes de pratiques RSE - La pression des parties prenantes
Lapointe et Gendron (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Une vraie diffusion de la RSE ne peut avoir lieu sans une relation de partenariat entre les acteurs de la chaîne et un réel partage des objectifs
Mc. Williams et al(2006) Porter et Cramer (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - L'implantation des stratégies responsables au sein des CGV engendrent des coûts.
Acquier et al (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - La diffusion de la RSE au sein d'une CGV passe à travers un système de gouvernance hybride } La valeur créée au sein de la CGV doit aussi être partagée d'une manière acceptable.
Dominique Casin (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Le type de relation est un facteur clé dans le transfert de la RSE au sous-traitant - L'auteur désigne quatre types de relations possibles : le sous-traitant substituable, le sous-traitant stratégique, le sous-traitant et le donneur d'ordre sont interdépendants et enfin le sous-traitant est stratégique, le donneur d'ordre est dépendant

Source : Quairel, 2010 mise à jour

Conclusion

Ce travail traite une thématique peu traitée dans la revue de la littérature, l'apport essentiel de notre recherche est d'avoir abordé le transfert de la RSE entre les acteurs de la chaîne de valeur dans le but de déterminer les facteurs influençant les entreprises à rendre leurs chaînes de valeur plus responsable pour appartenir à ces chaînes de valeurs globales.

Cette contribution s'est inspirée d'une revue de littérature traitant le sujet de notre recherche, même si ce n'est pas suffisant, nous nous sommes basés sur les modèles théoriques qui traitent les facteurs influençant ce transfert dans les chaînes de valeurs et on a déduit une synthèse théorique des dits facteurs. En effet, la recherche reste dominée par les contraintes environnementales et les aspects sociaux sachant bien que l'intégration des trois dimensions sont rares (Quairel et Auberger, 2007 ; Müller et Seuring, 2008). De plus, comme l'ont souligné ces derniers auteurs, la recherche est dominée par les préoccupations environnementales et les aspects sociaux, ainsi que l'intégration des trois dimensions restent encore rares. Nous constatons comme limite principale que les facteurs explicatifs des politiques d'approvisionnement responsables ont été sélectionnés au regard de notre revue de littérature et nous avons choisi les facteurs les plus cités même si les auteurs n'ont pas indiqué

s'il existait des facteurs plus déterminants que d'autres. Nous aurions pu opter pour un autre choix.

Et pour conclure cette contribution, Nous avons l'ambition de mener une étude empirique sur des PME marocaines responsables afin de tirer des résultats qui feront profiter le DD et la RSE au Maroc et intègrent des chaînes de valeurs globale avec une approche sociétale.

Bibliographie

- AMINE A. AMINE N, (2012), *la responsabilité sociale des PME : une étude qualitative*, Revue marocaine de commerce et de gestion, N°7, p.345
- Auberge. et F. Quairel (2005), *Les PME seront-elles socialement responsables ?* , dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable*, Paris, Economica.
- Berger-Douce, S. (2005), *Management environnement et PME : apports et limites d'une démarche collective*, Revue internationale PME, vol. 18, nos 3-4, p. 93-123.
- CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Ed. La Découverte, Coll. Repères, p :25-37
- CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Ed. La Découverte.
- DOMINIQUE CASIN, (2012), *La RSE dans les relations de sous-traitance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université De Lorraine.
- EL ABOUBI M. et EL KANDOUSSI F. (2009). *Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire*, Revue Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XVIII, n°4, p. 69-77.
- EL AMRANI EL HASSANI A.et AOURIK A. ,(2020), *La RSE, nouvel outil du changement organisationnel pour les entreprises marocaines : Cas des entreprises industrielles du Grand Agadir*, Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2» pp : 1160-1165
- EL MALKI T. (2010), *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- ELKANDOUSSI F. et RADI B. (2005), *Le degré d'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises touristiques de la station d'Agadir* , 3° Congrès de l'ADERSE, 18-19 Octobre, Lyon, vol. 2, p. 983-991

- GOND J.-P. et IGALENS J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Éd. Pearson
- GOND J.-P. et IGALENS J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Éd. Pearson.p :33-45
- HATTABOU, A. LOUITRI, A. (2011). *Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité*. Illustration par un cas du secteur textile habillement. Management & Avenir n°3, p.122
- IGALENS J. (2012), *La responsabilité sociale au cœur des stratégies*, Le Monde Economie
- IGALENS J. et SAHRAOUI D. (2010), *Pratiques de diversité : portées et limites au regard du contexte local*, Management & Avenir, no38, p. 276-292
- LAPOINTE A., CHAMPION E, et GENDRON C. (2003). *Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire*. Les cahiers de la CRSDD n°18-2003, ESG, UQAM.
- Le NGUYENT, K.Y. (2011). *La mondialisation et les stratégies des leaders pharmaceutiques*
- OURIACHI Nisrine, (2017), *Développement durable : un nouveau paradigme du management dans les PME marocaines*, Revue RCCA, N°3, pp : 436-440
- OURIACHI Nisrine, (2020), *Chaîne de valeur responsable et respect des pratiques du Développement Durable : Cas des PME sous-traitantes de la Région Orientale marocaine*, thèse de doctorat, université Hassan II-Casablanca, p : 48-57
- NOGATCHEWSKY, G. ,(2004). *Les configurations de contrôle dans les relations clients fournisseurs*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion soutenue à l'Université Paris-Dauphine.
- NOWACZYK, J. (2008). *L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Metz-Paul Verlaine.
- ORSE/ Ecovadis (2010), *Etude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*- Analyse de la communication externe de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes du Global 500, Septembre 2010.
- PORTER, M. E. KRAMER, M.R. (2006). *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 78-92.

- PORTER, M.E. ET KRAMER, M.R, (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89 (1), 2-17.
- Quairel, F. & Auberger, N (2005), *Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion, direction et Gestion n° 211-212
- Seuring S, M Müller, (2008), *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of cleaner production, vol 16, pp 1699-1710
- Williamson O.E.(1999), *Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management*, Journal of Supply Chain Management, vol. 44, n° 2, 2008, p. 5-16.
- Carter et Jennings, (2004), *The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis*, Journal of business Logistics, - Volume25, Issue1, pages 145-186.