



MASTER 2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Implémenter une démarche RSE dans une PME agro-alimentaire

Auteur : Sonia EISELE

Tuteur universitaire : Monsieur David DAMAND

Tuteur entreprise : Monsieur Benoit WINSTEL

Année 2019/2020

Implémenter une démarche RSE dans une PME agro-alimentaire

Sonia EISELE

Résumé : l'objectif de ce mémoire est d'identifier une problématique présente au sein de l'entreprise COLIN-PALC et d'y répondre en s'appuyant sur des solutions issues de la littérature scientifique. L'entreprise COLIN-PALC, une PME agro-alimentaire, désire mettre en place une démarche RSE achats (Responsabilité Sociétale des Entreprises) sur sa chaîne d'approvisionnement de matières premières végétales d'ici 2021. Dans un environnement industriel en pleine évolution, son besoin est de connaître les contraintes d'implémentation d'une démarche RSE afin de répondre à ses clients. Le besoin et l'objectif ne sont pas atteints aujourd'hui car Colin a besoin de connaître, au préalable, comment se met en place cette démarche. Grâce à une recherche bibliographique d'articles scientifiques, des solutions seront identifiées pour répondre au problème, et leurs applications pour l'entreprise Colin seront évaluées.

Les mots clés : RSE, CSR, sustainable supply chain, food industry, stakeholders, environment / social / economic performance, processus supply chain.

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

1.1. Introduction

Ce chapitre présente, sous forme d'une problématique, l'entreprise COLIN – PALC afin de comprendre son projet de démarche RSE. Dans un premier temps, les utilisateurs et leur environnement seront présentés afin de définir le contexte. Dans un second temps, le besoin, l'objectif et les enjeux seront étayés. Dans un troisième temps, les problèmes rencontrés par l'utilisateur concluront ce chapitre.

1.2. L'utilisateur et l'environnement

1.2.1. L'utilisateur

Le groupe COLIN-PALC est un groupe familial indépendant. A l'origine, il y a 50 ans, c'est une exploitation agricole située à Mittelhausen (Bas-Rhin). L'entreprise évolue dans les années 60 vers l'industrie en mettant au point un système de déshydratation mécanisé du houblon. L'entreprise étend ce procédé à de nouvelles productions agricoles - persil, poireau, épinards, puis à d'autres ingrédients, s'adaptant ainsi à la demande d'industriels de l'agro-alimentaire. A partir des années 90, Eric COLIN, fils du fondateur, se lance dans la production et le commerce des épices. Tout au long de ces années, le moteur de croissance de

l'entreprise est l'innovation et la satisfaction des clients.

Aujourd'hui, le groupe Colin est une PME agro-alimentaire en pleine évolution qui développe, produit et commercialise une palette de solutions culinaires. Elle est articulée autour de trois gammes :

-Matières premières végétales comme par exemple les épices, les légumes, les champignons et les fruits.

-Arômes et colorants comme par exemple les arômes sucrés ou salés, les colorants, les jus, les fonds, les fumets et les bouillons.

-Mixes et ingrédients technologiques comme par exemple les émulsifiants, les épaississants, les conservateurs et les texturants.

Les matières premières végétales représentent, en 2019, 50% des achats (trois principales catégories d'achats : matières premières végétales, ingrédients et emballages). Colin gère pour ses trois catégories environ 400 fournisseurs et 3400 références.

Le groupe Colin (Cf. [figure 1](#)) commercialise ses solutions culinaires aux industries agro-alimentaires ainsi qu'aux professionnels de la Restauration Hors

Domicile (RHD), qui sont des restaurateurs et des collectivités. C'est une activité essentiellement Business to Business (BtoB).

Avec un chiffre d'affaires, en 2019, de 82 millions d'euros, le groupe Colin emploie 300 personnes réparties sur deux sites de production et deux bureaux commerciaux. Les sites de production sont basés à Mittelhausen et Gunsbach, les bureaux commerciaux à Rennes et Heidelberg. 15 000 tonnes d'ingrédients ont été produites en 2019.

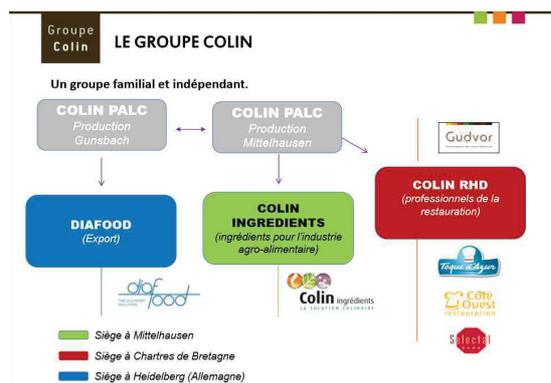


Figure 1. Présentation groupe COLIN-PALC (Manuel Colin, 2019)

Grâce à son esprit pionnier et entrepreneurial, Colin a su transformer une activité agricole en une entreprise industrielle en plein essor. Colin est reconnu comme un partenaire essentiel par ses clients que sont les industries agro-alimentaires et les RHD. Colin est présent dans plus de cinquante pays. Avant-gardiste, dans le mouvement bio depuis 1996, Diafood est l'un des principaux fournisseurs certifiés bio pour les matières premières végétales (Champignons Bio, Epices Bio, Légumes Bio, Herbes aromatiques bio, condiments bio).

Colin sait que l'innovation est un axe de développement. Ainsi, l'entreprise emploie 18 personnes en Recherche et Développement (6% de l'effectif total). En décembre 2019, Colin a inauguré son centre culinaire pour innover en immersion complète. Cet espace a été pensé pour les clients : cet outil de communication est un levier de développement de Colin. La société innove aussi en termes de modèles économiques. Elle a intégré une 'start-up' en intrapreneuriat. Cette dernière développe une nouvelle marque haut de gamme, Georges Colin, pour les restaurateurs étoilés.

L'entreprise croit et s'investit dans six valeurs phares : la satisfaction du client, un engagement d'équipe fort, un esprit familial, le respect des engagements, la passion de l'univers culinaire alimentaire et l'envie d'aller plus loin.

La satisfaction du client est profondément ancrée dans les décisions stratégiques de Colin avec un attachement fort à la terre et au monde agricole.

1.2.2. L'environnement

La mondialisation de l'économie, la délocalisation de certaines productions, la sous-traitance, les concentrations d'entreprises et regroupements industriels font peser des risques sur la chaîne d'approvisionnement. Toutes ces tendances ont pour effet de fragiliser la chaîne d'approvisionnement. 87% des entreprises ont connu ces trois dernières années un problème dans leur chaîne d'approvisionnement (Webographie AFNOR).

En sus, les perturbations liées au changement climatique rendent la disponibilité des matières premières de plus en plus aléatoire. En résulte un risque de rupture d'approvisionnement, de volatilité des prix et de ventes perdues.

Les récents scandales tels que la pollution à la dioxine, la peste porcine et la grippe aviaire ont nourri les inquiétudes des consommateurs. Les consommateurs sont sensibles et critiques à l'impact sur la santé publique de la production, de la transformation et de la distribution des aliments en Europe et au-delà. Ils sont également de plus en plus nombreux à être vigilants quant aux origines et aux conséquences environnementales (kilométrage parcouru, empreinte carbone). Les consommateurs d'aujourd'hui veulent de l'information transparente qui influence leur décision d'achat. Les industriels agro-alimentaires doivent répondre à ces demandes grandissantes du consommateur en augmentant la durabilité des processus et des produits.

Li (2014) confirme que favoriser une chaîne d'approvisionnement durable est un sujet actuel et un axe de développement dans l'économie de la production. Elle est particulièrement importante pour l'industrie alimentaire. Bien que de plus en

plus efficace par une traçabilité accrue, l'industrie alimentaire demeure grande consommatrice de ressources naturelles et doit faire face à des demandes toujours plus importantes. L'approvisionnement alimentaire durable a toujours été un défi mondial pour l'industrie.

Par conséquent, les consommateurs sont de plus en plus avertis quant à des achats responsables. Les consommateurs sont sensibles à la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. En atteste la part croissante des ventes de la gamme bio. Pour 2018, les achats de produits alimentaires provenant de l'agriculture biologique ont augmenté de 10.4 milliards d'euros soit +15.7% versus 2017. La restauration collective bio enregistre une croissance de +28% versus 2017 faisant écho à la loi Egalim et aux attentes des consommateurs.

Le secteur agro-alimentaire, par sa chaîne d'approvisionnement complexe, du producteur au consommateur, impacte fortement l'économie et constitue un acteur potentiel majeur de la RSE. La supply chain agro-alimentaire est composée de nombreux intermédiaires comme l'illustre la [figure 2](#).

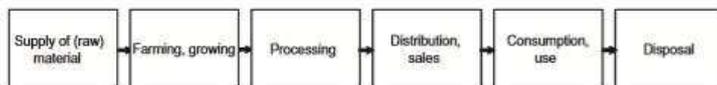


Figure 2. Un schéma type de supply chain agro-alimentaire- (Wognum, 2011, p.71)

Chaque intermédiaire peut être subdivisé en fonction de la complexité de la chaîne alimentaire. Par exemple, les fournisseurs de matières premières chez Colin sont des fournisseurs avec des profils différents et spécifiques, comme le schématise le [tableau 1](#).

Fournisseurs MP végétales pour Colin	Cultive MP végétale	Achète MP à agriculteurs (a) ou sur marché (b)	Transforme MP végétale	Achète et vend MP végétale
Producteur	X	X (a)	X	
Transformateur		X (b)	X	
Trader				X
Trader et transformateur			X	X

Tableau 1. Classification des fournisseurs de matières premières végétales de Colin

Des normes existent pour accompagner les industries sensibles à cette démarche volontaire. En février 2020, la norme 26 000 :2010 spécialement

adaptée pour la filière agro-alimentaire a été publiée. Elle s'appuie sur l'accord national AC X30-030 publié en 2012, qui a permis d'adapter la norme ISO 26 000 au secteur agro-alimentaire. Ces actualisations des normes attestent de l'importance de la RSE dans l'environnement industriel des entreprises agro-alimentaires. En 2019, le secteur agro-alimentaire français a réalisé un chiffre d'affaires de 180 milliards d'euros. Il comptait 17467 entreprises, en grande majorité des PME (98%) et employait près de 430 000 salariés ([ANIA, 2015](#)). Les entreprises agro-alimentaires françaises, par leur poids économique, ont une responsabilité sociétale importante.

Sécuriser la supply chain et intégrer les parties prenantes devient un axe de travail des entreprises. L'intégration de la RSE devient essentielle à la satisfaction des différentes parties prenantes : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, ONG, médias...Elle concerne tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

La RSE peut constituer aujourd'hui un véritable enjeu de compétitivité et un levier stratégique majeur pour répondre aux attentes des clients et consommateurs.

1.3. Le besoin et les enjeux

1.3.1. Le besoin

Une démarche RSE consiste à intégrer les principes de développement durable au sein des activités de l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, la chaîne d'approvisionnement est complexe et, elle est déterminante dans la performance économique de l'entreprise.

Aujourd'hui, avant de s'engager dans une politique de chaîne d'approvisionnement responsable à établir d'ici 2021, Colin a besoin de savoir comment se met en place une démarche RSE.

1.3.2. Les enjeux

Colin doit rester un fournisseur incontournable sur son marché en maîtrisant les risques inhérents à la gamme d'achat de matières premières végétales. Cette gamme est le cœur de métier de Colin.

Certaines matières premières proviennent de pays lointains.

Le risque de rupture d'approvisionnement, et sa conséquence en ventes perdues, évoqué précédemment, sont les risques les plus évidents. Pour pallier ce risque, il est nécessaire de prendre en compte les fournisseurs directs et indirects, les fournisseurs des fournisseurs.

Par ailleurs, les clients Colin, dans leur cahier des charges, intègrent de plus en plus des questions sur la politique RSE. Cette tendance concerne les grands compte clefs et également les structures plus petites : tout le monde porte intérêt à la politique RSE de son fournisseur.

Également, les fournisseurs de matières premières végétales déploient des politiques RSE. Ils en informent Colin. Ces déploiements se concrétisent par la certification via des labels. De fait, une politique RSE peut se concrétiser par l'obtention d'une certification ou un label. Ceci peut constituer un avantage concurrentiel.

Les nouvelles générations sont en quête de sens dans leurs activités professionnelles. Être une entreprise responsable peut être différenciant et attirer les talents.

En définitive, une politique RSE permettrait d'accroître les parts de marché en limitant les risques de voir l'image de Colin et sa performance économique se dégrader. Cet effet n'est peut-être pas avéré à court terme car la démarche demeure volontaire. Néanmoins, les valeurs de Colin et sa culture pionnière, peuvent trouver toute légitimité si cette étude répond à leur besoin.

1.4. Les problèmes rencontrés

- Une démarche RSE est une démarche volontaire comme le stipule la norme ISO 26000 (Pb.1). Cette liberté d'action peut devenir un problème. Une démarche coercitive serait peut-être plus contraignante mais éventuellement plus égalitaire dans un contexte de société marchande. La décision de mener, ou pas, une démarche RSE reste à l'unique initiative, dans le contexte d'une PME indépendante, du dirigeant.

- La thématique de la RSE est complexe (Pb.2). Elle peut induire une multiplication d'initiatives à différents niveaux ainsi que de nombreuses interprétations selon les intérêts de chacun. L'un des travers est d'assimiler la démarche RSE à un « greenwashing » ou à un vecteur de communication d'une entreprise en quête de vertu. De fait, force est de constater que les contours du concept sont flous voire ambigus. Il est nécessaire d'apporter de la structure parmi tout ce qui gravite autour de la dimension RSE. Sans cadre précis, Colin ne peut pas initier une démarche structurée.

- Les parties prenantes sont de plus en plus sensibles et demandeuses de démarche RSE (Pb.3). Les clients, via leur cahier des charges, questionnent de plus en plus Colin quant à l'existence d'une politique RSE. Comme évoqué précédemment, en deux ans, il est noté par le service qualité, une augmentation d'environ 30%. Certains spécifient que le critère RSE pourrait être un critère de sélection de fournisseurs. Mais à quelle échéance ? Les plus gros donneurs d'ordres envoient des chartes RSE très complètes à approuver. La chaîne aval est donc de plus en plus soucieuse de la démarche RSE de leur fournisseur qu'est Colin. Si les clients décident de sélectionner leurs fournisseurs sur la base d'une démarche RSE, Colin risque de perdre ses clients et de subir une baisse d'activité. Le doute subsiste. Mais s'il se lève, à quelle échéance risque-t-il d'arriver ?

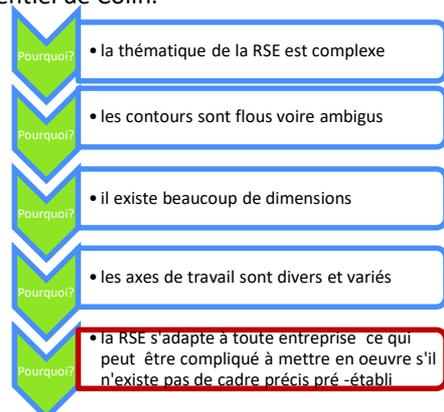
- Une démarche RSE nécessite un investissement en ressources humaines et financières (Pb.4). Colin a pour objectif premier de faire croître son activité afin d'en assurer la pérennité. Les ressources mobilisées, les moyens engagés dans cette démarche sont-ils compensés par des gains ? La RSE est-elle créatrice de valeur ? Apporte-t-elle un réel avantage concurrentiel ? Ou est-elle une source de dépenses additionnelles, ce qui serait le contraire de l'objectif initialement fixé. Depuis l'économiste Américain Milton Friedman (1912-2006), beaucoup d'études ont tenté de connaître la relation - positive, négative ou neutre - entre la performance sociétale et la performance financière des entreprises. Chercheurs et chefs d'entreprise notent des résultats contradictoires (Abdirahman et al, 2013). Une politique RSE ne peut être menée que

si l'entreprise demeure - à minima - performante voire améliore sa performance.

- La communication vers les parties prenantes doit être maîtrisée et efficiente (Pb.5). Il est important de connaître le niveau efficace de divulgation ainsi que le moyen de communication adapté. Il ne suffit pas de mener une politique RSE, encore faut-il savoir la communiquer.

- L'entreprise doit mettre en place un dispositif d'évaluation de sa politique RSE (Pb.6). La politique RSE est une démarche d'amélioration continue qui par conséquent devra nécessiter l'implémentation d'indicateurs. Est-ce que des indicateurs RSE existent ? Quels sont-ils ? Comment les mettre en place ?

Les problèmes peuvent être nombreux. L'outil de méthodologie de résolution de problème, le 5 pourquoi, a permis de converger vers le problème essentiel de Colin.



1.5. Conclusion

Pour initier sa démarche RSE, Colin a besoin de connaître en quoi cela consiste, quelles sont sa définition et ses dimensions, et comment la mettre en place.

C'est pourquoi, dans le deuxième chapitre, en s'appuyant sur une analyse bibliographique, les réponses seront apportées aux questions suivantes :

- 1/ Quelles sont la définition et les dimensions de la RSE ?
- 2/ Quelles sont les étapes de mise en place d'une démarche RSE ?
- 3/ Quelles sont les contraintes, solutions et limites de mise en place d'une démarche RSE ?

CHAPITRE 2 : ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

2.1. Introduction

La première partie de ce chapitre explique le matériel et la méthode qui ont été les supports et la source de la recherche bibliographique. La deuxième partie synthétise les solutions développées dans la littérature scientifique qui répondent aux questions précédemment soulevées. Cette deuxième partie est scindée selon deux objectifs. Le premier objectif est de conceptualiser les dimensions de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement, en dégageant les dimensions prioritaires dans la pratique. Le deuxième objectif est de développer les moyens et contraintes pour mettre en place une démarche RSE.

2.2. Le matériel et la méthode

Deux sources d'information ont été utilisées pour rédiger ce mémoire : des articles scientifiques majoritairement, et à la marge des documents plus opérationnels.

La majorité des textes provient de littérature scientifique rédigée en anglais. Par conséquent toutes références citées ont été au préalable traduites en français, avec un risque, minime, mais existant, de différences de langage par rapport à la version originelle, suite à cette traduction.

Les articles scientifiques proviennent des bases de données mises à la disposition des étudiants par l'Université de Strasbourg. La plupart des articles provient de la base de données Science Direct et également de Greenfile, qui est plus spécialisée sur la thématique du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Le cadre de recherche défini, les articles ont été sélectionnés selon les mots clés essentiels que sont « CSR, sustainable supply chain et food industry ».

Dans le périmètre de la supply chain, la sélection s'est faite pour extraire les informations suivantes :

- la définition et les dimensions de la RSE,
- les étapes clés d'une démarche RSE efficace ainsi que,
- les contraintes et opportunités d'une démarche RSE.

La thématique de la RSE m'intéressant particulièrement, assister durant cette année à diverses conférences et parcourir quelques livres ont enrichi mes connaissances sur cette thématique.

2.3. Les solutions développées

Les solutions données par la littérature scientifique permettront de répondre aux questions de réflexion suivantes :

- 1/ Quelles sont la définition et les dimensions de la RSE ?
- 2/ Quelles sont les étapes de mise en place d'une démarche RSE ?
- 3/ Quelles sont les contraintes, solutions et limites de mise en place d'une démarche RSE ?

2.3.1. La définition et les dimensions de la RSE

Comme évoqué au chapitre 1, la prise en compte de la RSE devient une préoccupation grandissante des entreprises. Au terme RSE est souvent apposé le terme de développement durable. L'objectif de la section ci-dessous est de définir la RSE, ses principales dimensions, son interaction avec le développement durable et son intégration au sein de la supply chain.

L'origine du terme développement durable date du 18ème siècle. Il était utilisé pour préserver les ressources forestières (Ebner, 2006).

Selon Khosroshahi (2019) et Chardine-Baumann et al. (2009) le terme « développement durable » a été défini pour la première fois par Brundtland G. Dans son rapport, élaboré par la Commission des Nations Unies pour l'environnement et le développement en 1987, le développement durable a été défini comme suit : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* » (Brundtland, 1987). Depuis cette date, la notion de développement durable a été adoptée universellement. La notion clé du développement durable est le futur (Carroll, 2015).

A partir des années 1950, les entreprises ont commencé à avoir conscience d'une certaine obligation envers la société.

Bowen, en 1953, a été l'un des premiers à avoir contribué dans la littérature universitaire à définir la RSE. Bowen définit la RSE comme « *une obligation de mener des politiques pour prendre des décisions et suivre des lignes d'action, qui sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société* ». (Ebner et al, 2006 ; Rahman, 2011 ; Dahlsrud, 2008).

Rahman (2011) complète Heald (1957), un autre expert de la RSE de l'époque contemporaine, qui définit la RSE comme « *étant la reconnaissance par la direction d'une obligation envers la société qu'elle sert, non seulement pour une performance économique maximale, mais aussi pour des politiques sociales humaines et constructives* ».

Plus récemment, en 2001, la commission Européenne définit le concept de RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs interactions avec les parties prenantes* » (Machado et al, 2017 ; Stranieri et al, 2018 ; Chardine-Baumann et al, 2009). Cette définition englobe les objectifs principaux.

Malgré une notion qui existe depuis les années 1950 et des implications pour le monde universitaire, l'industrie et la société, il subsiste une certaine confusion quant à la manière dont la RSE peut être déterminée. Effectivement, les définitions sont nombreuses, car elles sont données en fonction du contexte social, économique, politique et environnemental, mais elles demeurent toutes congruentes. (Dahlsrud, 2008 ; Tourky et al, 2019 ; Rahman, 2011).

Cette congruence, selon Carroll (2015), s'explique lorsque, les universitaires aussi bien que les hommes d'affaires, apparentent le fondement de la RSE au développement durable : il s'agit de se préoccuper tout autant du présent que du futur, avec les objectifs de prospérité économique, de qualité environnementale et d'équité sociale.

Elkington (1997) apporte au développement durable la notion des 3 piliers, connu également sous la notion de « Triple Bottom Line (TBL) » ou encore sous la notion des « 3P : Planet (dimension environnementale), People (dimension sociale) et Profit (dimension économique) ». C'est à dire tenir

compte de façon simultanée des enjeux environnementaux, sociaux tout en objectivant un retour économique. Cela corrobore les définitions données par Bowen et Heald dans les années 50.

Puis en en 2014, Elkington, selon [M.C.Fritz \(2017\)](#) a ajouté aux « Triple Bottom Line » la notion de gouvernance afin de donner une vision globale des enjeux de développement durable. Cette dimension n'est pas attribuée qu'au niveau du gouvernement mais s'adresse aussi aux entreprises et à ses dirigeants.

Parmi de nombreuses définitions, [Dahlsrud \(2008\)](#) en a répertorié trente-sept qui complètent celles émises par Elkington. [Dahlsrud \(2008\)](#) évoque cinq dimensions (Cf. [tableau 2](#)), [Rahman \(2011\)](#) en énumère dix (Cf. [tableau 3](#)).

Dimensions	La définition affiliée
La dimension environnementale	L'environnement
La dimension sociale	La relation entre business et société
La dimension économique	L'aspect financier de la RSE
La dimension partie prenante	Les parties prenantes
La dimension volontaire	Actions non prescrites par la loi

Tableau 2. Les cinq dimensions intégrées dans la définition de la RSE ([Dahlsrud, 2008, p.4](#))

- i. Obligation envers la société
- ii. Participation des parties prenantes
- iii. Amélioration de la qualité de la vie
- iv. Développement économique
- v. Pratique commerciale éthique
- vi. Respect des lois
- vii. Volontaire
- viii. Droits de l'homme
- ix. Protection de l'environnement
- x. Transparence et responsabilité

Tableau 3. Les dix dimensions majeures ([Rahman, 2011, p.173](#))

Parmi ces multiples dimensions, le Triple Bottom Line d'Elkington enrichi de la gouvernance sont les dimensions essentielles. Une démarche RSE est une démarche volontaire, qui intègre les parties prenantes amont et aval, avec un devoir de transparence d'information à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement ([Lee et al, 2017 ; Tite, 2018](#)).

[Carroll \(2015\)](#) dans la [figure 3](#), retrace l'historique sur cinquante ans de la RSE, qui est bien éloigné du concept de Milton Friedman, pour qui, la seule responsabilité était de faire du profit.



Figure 3. La trajectoire de la RSE sur cinquante ans ([Carroll, 2015, p.91](#))

La RSE définie et dimensionnée, il est intéressant de connaître son interaction avec le développement durable.

[Ebner et al. \(2006\)](#), dans l'analyse statistique d'une cinquantaine d'articles de 1998-2006, tentent d'établir la relation entre le développement durable et la RSE. Ces chercheurs préconisent de retenir la RSE comme étant le volet social du développement durable, en s'appuyant sur l'approche des parties prenantes selon la [figure 4](#).

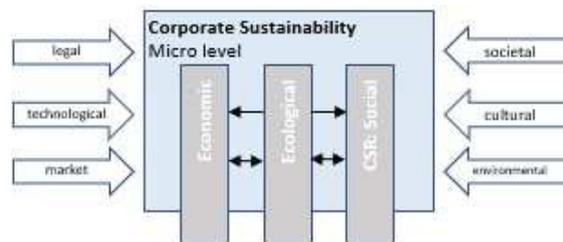


Figure 4. Relation entre développement durable et RSE ([Ebner, 2006, p.13](#))

[Carter et al. \(2008\)](#) intègrent le concept de développement durable au sein de la supply chain en démontrant la relation avec le Triple Bottom Line développé par Elkington (Cf. [figure 5](#)). Les travaux de [Carter et al. \(2008\)](#) ont défini la SSCM comme « une collaboration stratégique et la réalisation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux d'une entreprise dans la coordination des processus commerciaux afin d'améliorer la performance à long terme non seulement de l'entreprise individuelle mais aussi de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble ».

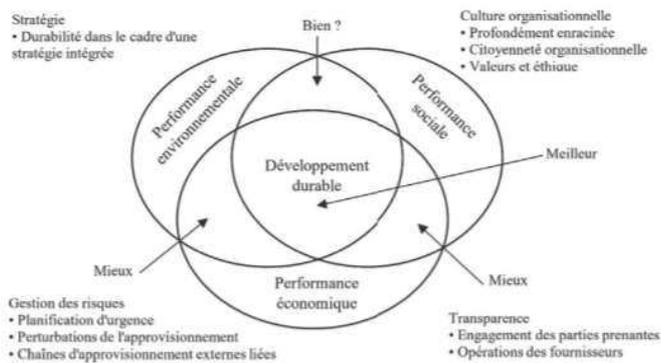


Figure 5. Sustainable supply chain management (Carter, 2008, p.369)

La RSE, mise en place au sein de l'entreprise, permet de gérer le risque fournisseurs, pas seulement le fournisseur de premier rang mais du fournisseur de matières premières jusqu'au client final. La coopération est plus large que la chaîne d'approvisionnement conventionnelle, avec des objectifs non seulement économiques mais également sociaux et environnementaux. C'est ainsi que la « Supply Chain Management » est suppléée par le concept « Sustainable Supply Chain Management (SSCM) ou de (GSCM : Green Supply Chain Management) (Govindan, 2018 ; Beske et al, 2014 ; Carter, 2008 ; Seuring et al, 2008).

Carbone et al. (2012), après analyse d'une étude représentative par l'échantillonnage (1198 entreprises de 39 pays et 16 secteurs d'activité différents), ont montré la forte corrélation entre les décisions prises au niveau de l'entreprise et de la chaîne d'approvisionnement, tant pour la dimension sociale que pour la dimension environnementale.

La chaîne d'approvisionnement par son impact sur la pollution (dimension environnementale) et l'intensité de main d'œuvre requise (dimension sociale) est la pierre angulaire de toute initiative de la RSE. Les initiatives, doivent être des actions concrètes en amont et en aval de la chaîne dans la relation clients- fournisseurs, et s'implémenter à chaque étape du cycle de vie des produits : le développement de nouveaux produits, les achats, la fabrication, la livraison et la logistique inverse.

La RSE s'applique au sein de l'entreprise ainsi que tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Wognum (2011), en citant Kalfagianni, détaille ces deux axes que sont la dimension horizontale et la dimension verticale dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire. Ces dimensions, sont valables pour tout domaine d'activité.

-La dimension horizontale concerne la stratégie de l'entreprise et les processus opérationnels au sein des entreprises. Elle réfère à la gouvernance de l'entreprise évoquée par Elkington.

-La dimension verticale concerne le partage d'informations auprès des parties prenantes sur la politique et les mesures de l'entreprise. Il s'agit de mettre en œuvre la RSE tout au long de la supply chain avec transparence.

Aujourd'hui, le management du risque est une préoccupation pour les entreprises et devient le moteur pour placer la RSE non plus à l'unique dimension horizontale, c'est-à-dire au sein de l'entreprise, mais au niveau inter-organisationnel de la supply chain. C'est un outil stratégique pour améliorer les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement (Tite, 2018 ; Stranieiri et al, 2018).

Ce qu'il est fondamental de retenir ce n'est pas tant de définir précisément ce qu'est la RSE, mais de savoir l'intégrer dans sa stratégie (Dahlsrud, 2008) et ce, de façon transversale.

2.3.2. Les étapes de mise en place d'une démarche RSE

Dans cette partie, à l'aide de la bibliographie, les étapes essentielles d'une démarche RSE ainsi que les contraintes de sa mise en place, seront explorées.

S'engager dans une démarche RSE ne signifie pas démarrer toutes les actions en même temps. Une priorisation et hiérarchisation de celles-ci selon les enjeux de son secteur et de son entreprise est indispensable, et ce en particulier pour une PME qui a besoin d'une démarche structurée.

L'approche d'une démarche RSE initiée dans le secteur agro-alimentaire se veut à la fois contextuelle, historique et stratégique (Abdirahman, 2013).

- contextuelle, car fortement différente selon les spécificités techniques du secteur,
- historique car même si la notion n'a émergé que dans les années 50 aux US, le concept et ses pratiques évoluent énormément depuis quelques années,

- stratégique car le moteur est également une performance économique.
Les étapes clés d'une démarche RSE peuvent se schématiser comme suit en figure 6.

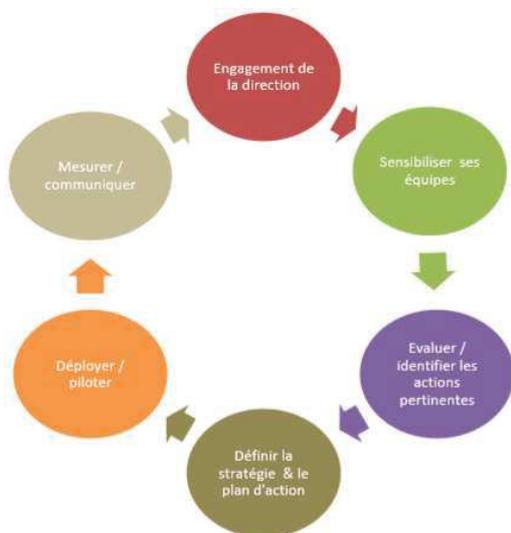


Figure 6. Etapes clés d'une démarche RSE (ANIA, 2015, p.7)

Une démarche RSE s'implémente dans sa transversalité, c'est-à-dire grâce à l'engagement de la direction et l'intégration des parties prenantes et de leurs enjeux : il s'agit de la matérialité. Une démarche de progrès, telle que la démarche RSE, doit être formalisée par un plan d'action avec indicateurs. Tout au long de son implémentation, la communication, si elle est bien menée, est un outil incontournable.

-L'engagement de la direction-

Beske (2014), dans son étude sur la 'sustainable supply chain' dans le secteur alimentaire, affirme que sans le support du top management, il est difficile de devenir une supply chain sustainable.

Une démarche RSE initiée par des valeurs fortes du fondateur et de ses cadres rend la démarche pertinente et légitime. Cela a des répercussions sur le plan stratégique de la RSE ainsi que sur le plan opérationnel. Les valeurs authentiques du fondateur, ou dirigeant de l'entreprise, rassurent les parties prenantes qui sont moins à même de douter des motivations de l'entreprise, éventuellement uniquement économiques. Le dirigeant et les cadres supérieurs insufflent les valeurs de l'entreprise qui sont relayées par les salariés. Leurs attitudes influencent les perceptions

des parties prenantes internes et externes (Tourky et al, 2019). En fait, il s'agit de maîtriser et faire vivre la dimension horizontale évoquée par Wognum (2011). L'implication managériale est au cœur de la démarche RSE qui doit être intégrée à la stratégie de l'entreprise. Tourky et al. (2019) en concluent que « Les valeurs, la culture, la mission et la communication interne sont des déterminants importants des performances en matière de RSE ». Cette relation du corporatisme de l'entreprise à la RSE est schématisée en figure 7.

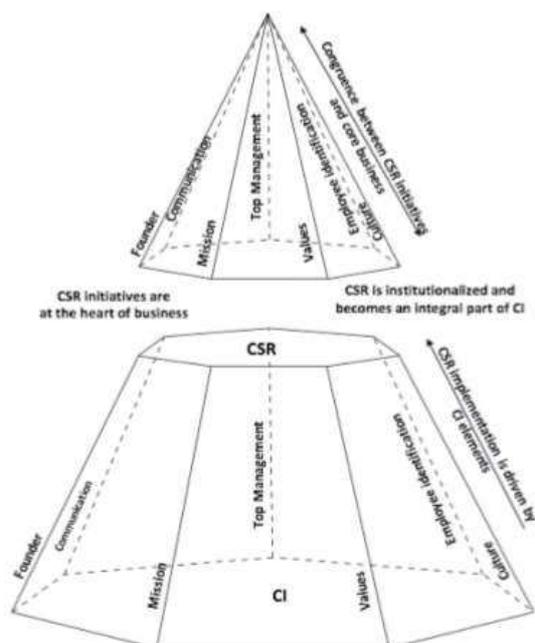


Figure 7. Relation entre l'entreprise et la RSE (Tourky et al, 2019, p.10)

Lorsque les entreprises s'engagent dans une démarche RSE, elles doivent démontrer un réel engagement qui doit davantage être considéré comme un engagement long terme. Effectivement, Barnett et al. (2012), ont démontré la relation entre la performance financière et la performance sociétale, qui sont parfois opposées à tort. Il s'avère que la RSE et les bénéfices présentent une relation en U. Lorsque les entreprises renforcent leur engagement à l'égard de la RSE, dans un premier temps leur rentabilité diminue – ce qui les place dans le « creux » de la courbe en U. Avec le temps, l'entreprise gagne la confiance des parties prenantes et commence à en extraire les bénéfices : la RSE est un engagement long terme. La gouvernance de l'entreprise est déterminante pour obtenir les résultats escomptés d'une démarche RSE.

-L'intégration des parties prenantes-

La seconde dimension dans l'implémentation d'une démarche RSE est l'intégration des parties prenantes.

Castka et al. (2007) font référence à ISO 26 000 qui spécifie que « l'entreprise a la responsabilité d'identifier ses parties prenantes, leurs besoins et attentes ainsi que leur importance au vu des impacts qu'elles peuvent générer sur son activité et réciproquement. »

Une partie prenante étant selon Freeman et Mc Vea cités par Govindan (2018), « tout groupe ou individu qui peut influencer sur la réalisation des objectifs d'une organisation ou qui est touché par celle-ci ».

En référence à la Norme ISO 26000, 2010, l'intégration des parties prenantes est une pratique fondamentale dans une démarche de responsabilité sociétale.

La première étape consiste à identifier ses parties prenantes et les cibler (Cf. figure 8).

La deuxième étape consiste à déterminer son niveau d'engagement sur les différents thèmes de la durabilité que l'entreprise souhaite développer. L'objectif final étant d'ériger une liste de parties prenantes ciblées.



Figure 8. Intégration des parties prenantes, (Norme ISO 26 000, 2010)

-Les parties prenantes internes peuvent être les actionnaires, les employés, y compris la direction.

-Les parties prenantes externes peuvent être les clients, les banques, les fournisseurs, les écologistes, les gouvernements, etc.

Fondamentalement, l'idée principale de la théorie des parties prenantes, est qu'elles ont une influence

sur les pratiques organisationnelles en produisant des externalités.

Une fois identifiées, il faut déterminer le niveau d'influence de chaque partie prenante. Selon Govindan (2018), trois catégories ont été identifiées :

- La première sont les parties prenantes qui représentent leurs propres intérêts. Il s'agit ici d'identifier les acteurs clés et de déterminer leurs besoins et leurs attentes.

- La deuxième fait référence au rôle de chaque partie prenante, son influence sur les autres et son importance dans la chaîne d'approvisionnement.

- La troisième correspond aux instruments ou techniques que chaque partie prenante utilise pour influencer les autres (par exemple : les politiques gouvernementales, les directives d'achat).

En tableau 4, Govindan (2018) a récapitulé les principales parties prenantes au sein de la supply chain en résumant leurs motivations, leurs obstacles et leurs objectifs.

Drivers	Barriers	Targets
Government -provide long term vision -policy frameworks -provide education & info-program	-missing guidelines how to follow legislation rules	-encourage dialogues -provide guidelines
Business -Produce sustainable products -Cleaner production -Legal compliance	-Long supply chains -Missing waste infrastructures	-Greening the entire supply chain
Consumers -Commitment to greener lifestyle -Show responsibility	-Low awareness of contribution towards SCP	-Make contribution to change & be aware of contribution
NGOs -Support information sharing -Help in achieving best practice	-Social & environmental aspects are not yet included	-Increase awareness of environmental and social aspect
Development cooperation -Integrate SCP patterns into sector projects	-Not familiar with SCP concept yet	-Develop projects with SCP
Media -Influence consumers preferences -Spread message on sustainable lifestyle	-Cooperation & communication to consumer awareness missing	-Support awareness of consumers & increase attention
Research centers -Contribute SCP innovation	-Not enough research in SCP	-More research (ie: waste mgt)

Tableau 4. Parties prenantes et leurs connexions avec la supply chain (Govindan, 2018, p.427)

C'est en travaillant avec les agriculteurs, les universitaires, les innovateurs, les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG), que les entreprises alimentaires oeuvrent pour le développement durable. L'intégration des parties prenantes et la cartographie des enjeux sont essentielles à une démarche RSE ceci afin d'obtenir des performances élevées (Gail Smith, 2008 ; Beske et al, 2014 ; M.C. Fritz, 2017 ; Seuring et al, 2008).

Beske et al. (2014) et Seuring et al. (2008) démontrent que les pratiques de SSCM (Sustainable Supply Chain Management) permettent aux

entreprises de garder le contrôle de leur chaîne d'approvisionnement. Grâce à l'orientation stratégique de l'entreprise guidée par l'approche du triple bottom line et l'interaction des membres de la chaîne d'approvisionnement dans les décisions ainsi que la gestion des risques, les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel. Machado (2017) dans son étude basée sur les principes de gestion des opérations durables affirme que « les entreprises « les plus performantes » en matière d'intégration de la durabilité ont développé un ensemble de capacités pour soutenir l'intégration et l'engagement de la durabilité à travers leur chaîne d'approvisionnement en particulier et leurs parties prenantes en général, réalisant une stratégie commerciale qui apporte également un avantage économique grâce à l'efficacité des ressources. »

Enfin, l'analyse de la matérialité permet de structurer la démarche RSE. Elle vise à établir une hiérarchie pertinente des enjeux d'une stratégie de développement durable, en regard des priorités de l'entreprise ainsi que des attentes des parties prenantes.

-Le plan d'action avec indicateurs-

Une démarche RSE est une démarche d'amélioration continue. Mesurer et suivre l'évolution des actions est une formalisation indispensable, qui passe par la mise en place d'indicateurs.

En 2014, la Commission Européenne a rendu obligatoire, pour les entreprises de l'Union Européenne de plus de 500 salariés, la publication des rapports de durabilité, rapports où figurent la mesure et le suivi d'indicateurs. C'est ce qu'on appelle le reporting extra financier qui peut donner lieu à un rapport RSE (Stranieri et al, 2018).

Même s'il n'est pas obligatoire pour les PME, le suivi et la mesure des actions sont aussi importants, en particulier lorsque l'entreprise a recours à la sous-traitance. Les donneurs d'ordre sont, effectivement, de plus en plus demandeurs de ces informations.

Pour aider les entreprises à harmoniser les rapports à l'échelle internationale, des référentiels ont été mis en place par des organismes internationaux tels

que la GRI, la Global Reporting Initiative, qui est le plus communément utilisé. C'est la norme de référence en matière de rapports de développement durable. Elle a été créée en 1997 et est issue du rassemblement entre la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Le GRI propose une liste d'indicateurs selon la dimension Triple Bottom Line des performances économiques, environnementales et sociales (Abdirahman et al, 2013 ; Baviera-Puig, 2015). Il s'agit d'une norme de rapport volontaire qui a pour objectif d'améliorer « la rigueur, la comparabilité, la vérifiabilité et l'acceptation générale » des pratiques de rapport sur le développement durable (Stranieri et al, 2018).

Selon Baviera-Puig (2015), les critères évaluant la qualité d'un rapport RSE sont : la transparence, l'inclusivité, la vérifiabilité, la clarté, l'exhaustivité, la pertinence, le contexte de durabilité, l'exactitude, la neutralité, la comparabilité, la clarté, l'actualité et la matérialité.

Les indicateurs, répertoriés dans le tableau 5, sont rassemblés en six groupes et le nombre d'indicateurs diffère selon la famille à laquelle ils appartiennent.

Pour le secteur alimentaire, il y a des adaptations des indicateurs GRI en complétant les indicateurs existants et en ajoutant deux familles d'indicateurs (indicateurs spécifiques à l'agro-alimentaire et au bien-être animal).

Économie (EC) – Neuf indicateurs
Volets : Performance économique – Présence sur le marché – Impacts économiques et indirects
Environnement (EN) – Trente indicateurs
Volets : Matières – Énergie – Eau – Biodiversité – Émissions, effluents et déchets – Produits et services – Respect des textes – Transport – Généralités
Emploi, relations sociales et travail décent (LA) – Quatorze indicateurs
Volets : Emploi – Relations entre la direction et les salariés – Santé et sécurité au travail – Formation et éducation – Diversité et égalité des chances
Droits de l'homme (HR) – Neuf indicateurs
Volets : Pratiques d'investissement et d'achat – Non discrimination – Liberté syndicale et droit de négociation – Interdiction du travail des enfants – Abolition du travail forcé ou obligatoire – Pratiques de sécurité – Droits des populations autochtones
Société (SO) – Huit indicateurs
Volets : Communautés – Corruption – Politiques publiques – Comportement anti-concurrentiel – Respect des textes
Responsabilité du fait des produits (PR) – Neuf indicateurs
Volets : Santé et sécurité des consommateurs – Étiquetage des produits et des services – Communication marketing – Respect de la vie privée – Respect des textes

Tableau 5. Synthèse des indicateurs de performance RSE du Global Reporting Initiative (Abdirahman et al, 2013, p.38)

Selon Govindan (2018) qui reprend les propos de Velva et al, 2001 ainsi que selon De Castro Vivas

(2020), les raisons pour lesquelles un rapport RSE est important sont :

- pour sensibiliser et faire comprendre ;
- pour aider à la prise de décision ; et
- pour comparer par rapport à l'état de départ et mesurer les progrès réalisés en adéquation avec les objectifs fixés.

Les rapports RSE servent également de support de communication avec les parties prenantes et permettent, en fonction des résultats de prioriser les actions nécessitant plus d'analyse. Stranieri et al. (2018) et Baviera-Puig (2015) corroborent l'analyse de Govindan (2018) citée précédemment : « L'un des objectifs est d'améliorer la divulgation des informations sociales et environnementales afin d'accroître la transparence des opérations de l'entreprise. Cela peut permettre aux parties prenantes de se faire une meilleure idée des performances des grandes entreprises en matière de durabilité et, éventuellement, d'accroître (ou de diminuer) la confiance des investisseurs et des consommateurs. Pour les entreprises qui ne l'ont pas encore fait, les rapports sur la durabilité peuvent être l'occasion pour les entreprises de commencer à mesurer, surveiller et gérer les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. »

De Castro Vivas (2020) propose une méthodologie d'évaluation et de choix des dimensions RSE. La démarche concilie les trois axes - économique, environnemental et social - et les parties prenantes, en un ensemble intégré, comme l'illustre la figure 9.

Govindan (2018) dans son étude récente de 2018 souligne que finalement « peu de recherches ont été menées sur les indicateurs ou sur la meilleure façon de mesurer l'efficacité lorsque des pratiques durables sont mises en œuvre ». Govindan (2018) partage une suggestion d'indicateurs et, parmi eux, les entreprises peuvent s'inspirer de la liste des Etats membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui ont approuvé en 2015 une liste de 17 Objectifs du Développement Durable. Ils s'intègrent dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui est intitulé « Agenda 2030 ». Ils traitent de la pauvreté, de la protection de la planète et de l'amélioration du quotidien des populations dans le monde. Un indicateur qui est

crucial dans la chaîne alimentaire est le gaspillage alimentaire.

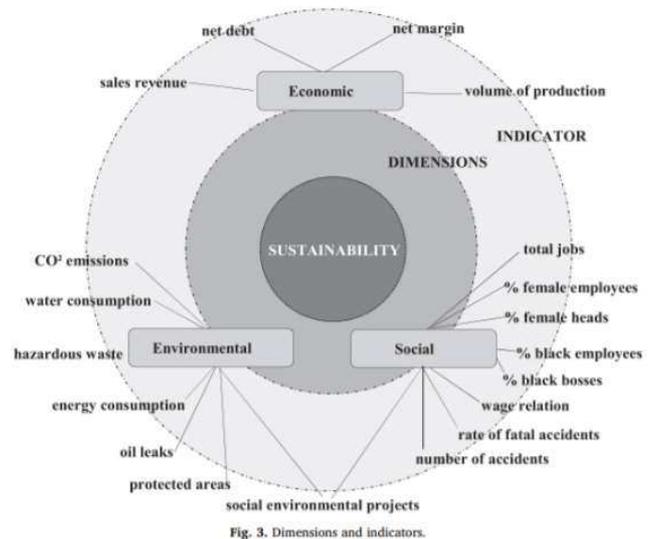


Figure 9. 3 BTL et les indicateurs (De Castro Vivas, 2020, p3)

Dans la documentation opérationnelle consultée, seule le GRI (Global Reporting Initiative) était spécifiquement déployé pour la RSE. Il est intéressant de parcourir des outils jusqu'alors utilisés pour l'évaluation de la performance des chaînes logistiques et s'adaptant au nouveau concept en y intégrant des critères RSE pour mesurer la performance globale de la chaîne logistique durable. Chardine-Baumann et al. (2009) partage trois référentiels :

Le référentiel Supply Chain Master, schématisé par la roue du Supply Chain Master a une partie dédiée au développement durable qui évalue certaines pratiques telles que l'éco-conception, la réduction des emballages intermédiaires, selon cinq niveaux. Le référentiel Evalog, proposé par Galia en 2007, intègre sur ces six axes quelques recommandations liées à la RSE, qui me semble assez superficielle. Le référentiel Supply Chain Operations Reference (SCOR), développé par la Supply Chain Council (SCC, 2008) a intégré dans sa dernière version des indicateurs et bonnes pratiques liés à la RSE : le GREENSCOR. Il l'associe à ses 5 processus - Planifier-Approvisionner-Produire-Livrer-Retourner-ainsi qu'à ses processus supports.

Même s'il existe différents rapports d'indicateurs RSE, spécifiques ou adaptés, De Castro Vivas (2020)

estime que les études sur l'évaluation du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement sont insuffisantes, et doivent encore être développées pour promouvoir des outils d'évaluation des performances selon les dimensions environnementales, sociales et économiques.

Une fois la démarche RSE formalisée par un rapport de suivi d'indicateurs, quel que soit le format choisi, il est nécessaire de partager avec ses parties prenantes, existantes ou à venir, le résultat de cette approche RSE. Effectivement, la communication est l'outil indispensable tout au long du processus d'implémentation.

-La communication-

Une fois la démarche RSE formalisée et lancée, la communication peut se décliner selon des formats très distincts. Adaptés à la cible et aux messages à transmettre, la communication sera plus vertueuse.

Les enjeux de la communication de sa démarche RSE sont variés. Ils ont une incidence en interne comme en externe.

[Tourky et al. \(2019\)](#), dans leur étude, rapportent, appuyés par des spécialistes de la communication ([Du et al, 2015](#)), que la communication d'entreprise orientée vers les parties prenantes externes et internes est un élément important impactant la RSE.

En interne, une communication aboutie fédérera et facilitera la compréhension.

En externe, la mise en avant de bonnes pratiques et de leur suivi pourra permettre de se différencier auprès de parties prenantes de plus en plus attentives à ces critères.

Sur la base de ses analyses, [Jun Xie \(2018\)](#) constate qu'en fonction du niveau de divulgation, les répercussions sur l'entreprise sont différentes. Effectivement, une information divulguée de façon modérée a un impact important et positif sur l'efficacité de l'entreprise contrairement à un niveau de divulgation élevé ou faible. Il a démontré à travers cette étude que la divulgation de la gouvernance a l'effet positif le plus fort sur

l'efficacité de l'entreprise comme explicité sur les graphiques, en [figure 10](#).

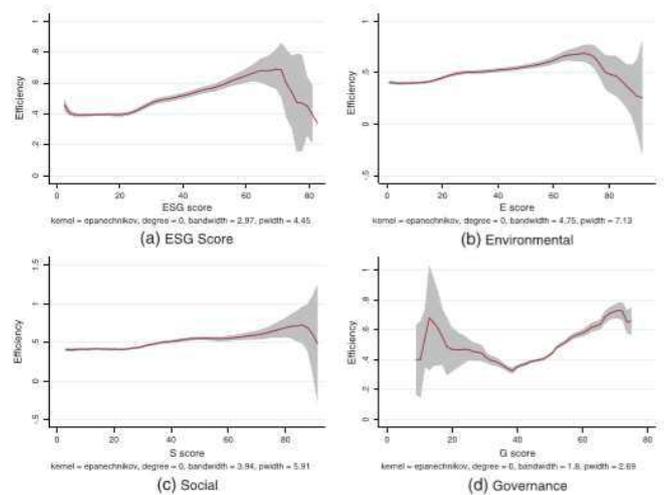


Figure 10. Relation entre l'efficacité de l'entreprise et la divulgation ESG (Environnement, Social, Gouvernance) ([Jun Xie, 2018, p.293](#))

Outre le fait que la communication joue un rôle essentiel, il est indispensable que les entreprises utilisent le canal de communication adapté à leurs parties prenantes, d'autant qu'en fonction du pays il peut être différent. Selon l'étude de [Lerro et al. \(2017\)](#), internet, la télévision, les journaux et les magazines s'avèrent être les canaux les plus adéquats.

En communiquant efficacement sur leur démarche RSE, basée sur des indicateurs tangibles, les entreprises donnent confiance aux parties prenantes.

2.3.3. Les contraintes, solutions et limites de mise en place d'une démarche RSE

La mise en œuvre d'une démarche RSE pour les entreprises représente un défi, d'autant plus grand pour les PME. Voici les contraintes d'implémentation qui ont été identifiées.

Une première contrainte est la taille de l'entreprise.

-Les PME ne perçoivent pas toujours l'avantage concurrentiel que pourrait apporter la RSE. Selon les petites entreprises, la gestion environnementale, ne permet pas d'améliorer les processus ou d'accroître les parts de marché, alors que c'est un atout que les grandes, voire les moyennes

entreprises, perçoivent tout à fait (Brammer et al, 2012 ; Lee et al, 2017).

-Même si les PME sont convaincues, elles ont des contraintes de ressources et de moyens financiers qui ont pour conséquences :

* de les rendre plus réactives que proactives. La mise en pratique de la RSE pour les PME existe en interne mais se déploie beaucoup plus difficilement à l'extérieur, limitant ainsi la promotion des pratiques et processus RSE. Ceci peut avoir pour conséquence d'interagir moins efficacement avec les parties prenantes, contrairement aux grands groupes, très explicites dans la formalisation de leur pratique RSE (Lee et al, 2018).

* d'avoir un pouvoir déséquilibré dans la relation avec leurs clients (Lee et al, 2018).

* de ne pas mener la démarche jusqu'à l'établissement d'un rapport de durabilité. Stranieri et al. (2018) affirment que : « plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'utiliser des ressources pour les rapports sociaux et environnementaux ».

-Le manque d'information et de formations des PME sur la RSE est une contrainte à son implémentation. Lee et al. (2018) par leur étude sur les PME manufacturières informent d'un manque crucial de connaissance sur le lien RSE-PME alors que les PME sont un grand bassin d'emploi : « Les PME représentent plus de 90% de la population mondiale des entreprises et offrent plus de la moitié des emplois dans les économies développées et en développement. » Tourky et al. (2019) citent Moratis & Cochius, 2011 pour mettre l'accent sur le fait que « les managers ont "peu de connaissances des processus de mise en œuvre de la RSE" et que la moitié des managers de l'échantillon "n'ont pas de plan d'action clair. »

Une deuxième contrainte est une chaîne logistique complexe et longue avec des parties prenantes dispersées à travers le monde. Cette complexité des chaînes logistiques a plusieurs conséquences :

-Elle peut conduire à une méconnaissance des partenaires (Tite, 2018 ; Brammer et al, 2012). Ainsi, concernant la dimension sociale, en fonction des

pays, les objectifs peuvent être interprétés différemment pour un contexte identique. L'identification des parties prenantes et de leur influence sur la RSE est d'autant plus difficile.

-Elle requiert une communication adaptée comme évoqué par Lerro et al. (2017) qui fait remarquer que la communication peut être différente selon les pays.

-La localisation géographique impacte l'effet sur la coordination de la chaîne d'approvisionnement : « les entreprises agroalimentaires situées en Europe du Nord et de l'Ouest sont plus susceptibles d'enregistrer des niveaux plus élevés de coordination de la chaîne d'approvisionnement que les entreprises d'Europe de l'Est et du Sud. Cela pourrait être lié au plus grand intérêt des Parties Prenantes (PP) de ces régions. » (Stranieri et al, 2018)

-L'éloignement peut générer de l'opacité dans la chaîne logistique qui peut altérer le partage d'informations alors que la collaboration dans la transparence et confiance est nécessaire (Tite, 2018).

Une troisième contrainte concerne le rapport de durabilité. La mise en place d'indicateurs pour mesurer les dimensions environnementales, sociales et économiques d'une part, et mesurer leurs interactions est parfois complexe. Selon Chardine-Baumann et al. (2009), la performance globale des chaînes logistiques intégrant le développement durable reste « un concept multidimensionnel techniquement difficile à mesurer quantitativement et objectivement. »

A cette contrainte, s'ajoute la difficulté que le rapport RSE doit répondre aux exigences d'un public multipartite : ses parties prenantes internes et externes (Baviera-Puig, 2015).

Une quatrième contrainte est le coût d'une démarche RSE. S'il est vrai que les ressources nécessaires allouées à une démarche RSE engendrent un coût indirect, les avantages d'une démarche RSE peuvent à moyen / long terme couvrir ses surcoûts initialement avérés. « Il est plus rentable de mener une démarche RSE que d'y renoncer » (Barnett et al, 2012). Une démarche RSE est effectivement une démarche qui engage

l'entreprise sur le moyen et long terme : ce n'est pas une action sporadique. Par ailleurs une collaboration avec les parties prenantes peut aider à contrôler les coûts (Seuring et al, 2008 ; Tite, 2018). La RSE peut éviter une dégradation de la réputation de l'entreprise et par conséquent, éviter de dégrader la performance financière de l'entreprise. Les conséquences des scandales passés ne peuvent pas, et ne doivent pas, être ignorées.

Pour tenter de pallier ces contraintes, la littérature apporte quelques solutions, afin de démystifier la perception jugée complexe d'une démarche RSE, en particulier, par les PME.

*Une première solution est de faire un état des lieux des normes auxquelles l'entreprise répond déjà, car assurément elle ne part pas d'une page blanche.

La référence à des systèmes de management existants peut être un point de départ à une démarche RSE, en dimension horizontale et verticale. Quelques référentiels ISO peuvent être cités tels que ISO 14001 (pour la dimension environnementale), SA 8000 (Social Accountability pour la dimension sociale) (Seuring et al, 2008 ; Tite, 2018). A ceux-ci peut s'ajouter le référentiel qualité ISO 9000 adapté selon son domaine d'activité (ex : FSSC 22000 pour le secteur agro-alimentaire) qui permet de maîtriser la traçabilité des produits. Il existe également la certification Sedex selon Chkanikova et al. (2015) qui atteste, via des audits d'accréditation et de suivi par tiers SMETA, que les entreprises oeuvrent en respectant des critères sociaux et environnementaux. Enfin, tout autre document officiel entre le fournisseur et le donneur d'ordre peut être un moyen d'initier un premier acte vers une démarche responsable et éthique (ex : charte responsable des achats). Néanmoins, une validation par un tiers apportera une meilleure crédibilité et adhésion des parties prenantes.

*Une deuxième solution, afin d'avoir des entreprises plus proactives à une démarche RSE, est de former les cadres et responsabiliser les équipes pour qu'elles soient porteuses du projet. Il faut faire vivre la RSE au sein de l'entreprise. Pour être efficace, une démarche RSE doit être soutenue collectivement par l'ensemble de l'entreprise. « Les

organisations devraient investir dans la formation pour les cadres supérieurs afin de permettre la transmission et la promotion d'une identité cohérente pour sa contribution aux parties prenantes et au bien-être social » (Tourky et al, 2019).

*Une troisième solution est la communication efficace. Communiquer avec ses parties prenantes est essentiel d'autant lorsque la chaîne logistique est complexe. Elle permet d'instaurer une relation de collaboration entre fournisseurs et acheteurs et tendre vers l'atteinte d'objectifs communs. Cette communication peut également se formaliser par des formations qui faciliteront le dialogue.

Un autre moyen de communiquer avec les parties prenantes est de mettre en place des questionnaires à destination des fournisseurs englobant les sujets environnementaux et sociaux. L'objectif est double : gérer le risque fournisseur et également améliorer la performance de la supply chain. En mesurant les écarts par rapport aux objectifs que l'entreprise se fixe, elle peut ensuite établir un plan d'action avec ses fournisseurs (Seuring et al, 2008). Les questionnaires peuvent également être adressés aux clients pour bien mesurer leurs attentes.

*Une quatrième solution est de s'entourer de partenaires avec des compétences reconnues. Cela minimise le risque et réduit le coût. Demander aux fournisseurs existants ou à venir des garanties en adhérant ou répondant à un cahier des charges précis, des labels ou des certifications. Privilégier, quand cela est possible, les partenaires qui travaillent de façon efficace avec des outils favorisant la coordination telles que GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) et GMA (Gestion Mutualisée des Approvisionnements) est un moyen de faciliter le déploiement d'une démarche RSE. L'amélioration de la circulation des flux logistiques pour mutualiser, réduire les coûts, éviter les gaspillages a un impact réel sur le développement durable (Tite, 2018).

*Une cinquième solution peut être l'innovation (Leon-Bravo et al, 2019 ; Tite, 2018 ; Wu, 2017). Les entreprises engagées dans des démarches RSE proactives sont plus promptes à innover. Quand les entreprises mettent l'innovation au service du

développement durable, leur performance s'améliore et leur avantage compétitif est consolidé (Wu, 2017).

Il ne s'agit pas uniquement d'innovations produits, et technologiques mais aussi de gestion innovante organisationnelle avec leurs fournisseurs (Tite, 2018 ; Léon-Bravo et al, 2019). Les entreprises peuvent être tournées vers une innovation prospective ou une rétro-innovation (Wu C-G, 2017). Une innovation prospective consiste en une révision du modèle existant et une réflexion sur les processus de la chaîne d'approvisionnement pour conquérir de nouveaux marchés. En créant une relation forte avec leurs fournisseurs elles développent la confiance et la réciprocité, c'est ce qui s'observe dans les supply chain en Asie et Europe. Une rétro-innovation consiste en une innovation qui revient aux fondamentaux du passé (ex : approvisionnement de proximité, agriculture maîtrisée, moins de gaspillage). Une approche innovante vise à obtenir de meilleures performances économiques, environnementales et sociales mais nécessite des ressources. Cinquante-cinq pour cent des cadres supérieurs considèrent la conception des produits comme le mécanisme le plus important pour que leur entreprise s'engage dans la voie de la durabilité. Les innovations de produits, tenant compte de la facilité à les recycler, des matériaux / matières durables les composant etc. sont la source de la performance durable des entreprises (Wognum, 2011).

Léon Bravo et al. (2019) estiment que les PME ont un avantage car elles sont flexibles alors que Wu (2017) estime que l'innovation au service de la durabilité est compliquée pour les PME car « elles ont des ressources et une expertise limitées ». Mais en intégrant les fournisseurs dans leur démarche RSE, les entreprises acheteuses renforcent les liens et développent les innovations au service de la RSE. Les fournisseurs engagés dans des actions comme l'éco-design, la réduction des déchets, la certification 14000 vont participer activement et pallier les contraintes de ressources des PME. Ceci peut représenter un avantage par rapport aux grands groupes parfois plus rigides dans leur process.

*Un autre axe de solution, au manque d'information soulignée par Léon-Bravo et al. (2019), est la collaboration entre PME. En s'unissant

et en développant un réseau, les PME peuvent échanger des informations, des ressources et créer de l'innovation partagée Wu (2017).

Enfin, les démarches unilatérales des entreprises ont de meilleures opportunités d'aboutir à une chaîne d'approvisionnement durable si elles ont le soutien des décideurs politiques. Lee et al. (2017), Chkanikova et al. (2015) et Wu (2017) s'accordent quant au rôle incitatif que le gouvernement peut jouer. Cette solution couvrirait certaines contraintes précédemment listées. Ce rôle ne serait pas de durcir la réglementation qui pourrait décourager les PME, à faibles moyens financiers mais serait d'être un support aux entreprises, en particulier aux PME pour s'engager dans une démarche RSE. Voici quelques principales pistes de réflexion :

- créer une plateforme d'information sur les dernières normes RSE
- informer des tendances du marché et communiquer sur les avantages compétitifs
- initier des associations industrielles de PME et des alliances de R&D pour favoriser les échanges, mutualiser les connaissances et expertises
- agir pour que les consommateurs soient de plus en plus demandeurs de produits RSE afin d'inciter les entreprises acheteuses à être responsables des comportements RSE de leurs fournisseurs.
- fournir un soutien financier comme par exemple la réduction de la charge fiscale, meilleure flexibilité du financement, l'offre de prêts concessionnels, la création de fonds de capital-risque, etc. Ces outils financiers permettent de réduire les coûts de l'innovation et donc d'encourager les PME à s'engager dans les innovations orientées vers le développement durable. Un ajustement des taux de TVA en fonction des performances environnementales des produits ou d'une exonération fiscale pour les produits portant un label écologique (Chkanikova et al, 2015).
- établir des plans d'action pour faciliter le dialogue entre les différentes parties prenantes afin d'accroître la production et le commerce mondiaux de produits durables (PNUD, 2009). » *Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) vise à mettre en relation les multiples acteurs des chaînes d'approvisionnement mondiales dans le but d'inciter et de permettre aux*

pays « d'institutionnaliser les normes durables, les systèmes de prestation de services et les politiques nécessaires à la production de produits de base durables, courants et à long terme » (Chkanikova et al, 2015).

Ces solutions sont à l'origine d'un cercle vertueux au service de la RSE. Néanmoins, des limites peuvent être identifiées.

- Une démarche RSE demeure volontaire et donc son implémentation n'appartient qu'à la décision de l'entreprise de la mener ou pas.

- Une entreprise qui mène une démarche RSE doit être en parfaite adéquation avec les valeurs éthiques d'une démarche RSE. L'entreprise ne peut pas engager le personnel à suivre une démarche RSE si cette démarche ne fait pas partie de façon intrinsèque de la politique de l'entreprise. La RSE doit entièrement refléter ses valeurs. Ceci est un gage de réussite et d'adhésion des parties prenantes (Tourky et al, 2019). Sans gouvernance, valeur profonde, l'entreprise n'aura pas la légitimité et crédibilité aussi bien au sein de son entreprise (dimension horizontale) qu'au regard de ses parties prenantes (dimension verticale).

- L'adhésion des fournisseurs à un référentiel, quel que soit le référentiel, n'est crédible que si des audits ont lieu. Les études ont montré que lorsqu'il n'y a pas de vérification par une tierce partie, les fournisseurs non conformes non seulement ne sont pas exclus de la chaîne d'approvisionnement, mais peuvent également être « *sujets à la dérobade et l'évasion* » (Rueda et al, 2017).

- Le coût d'une démarche RSE est assez complexe à estimer, aussi bien au niveau financier qu'au niveau du temps et du capital humain. Ceci est principalement dû à sa dimension globale et transverse. Le coût RSE doit être rapporté au coût global. De fait, la RSE doit donc considérée comme un investissement dans une stratégie long terme.

L'entreprise qui ne verrait qu'une action sporadique ne serait pas dans l'esprit d'une démarche RSE et n'y trouverait pas d'avantage compétitif (Barnett et al, 2012).

Le [tableau 6](#) récapitule pour chacune des étapes indispensables à l'implémentation d'une démarche RSE :

- les contraintes,
- les solutions, applicables ou non chez Colin, développées au chapitre 3.4., et
- les limites.

	Engagement direction	Intégration Parties Prenantes	Rapport RSE	Communication
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> - PME doute de l'avantage concurrentiel (Brammer et al, 2012 ; Lee et al, 2017) -Manque formation et information (Lee et al, 2018 ; Tourky et al, 2019) -Démarche long terme (Barnett et al, 2012) -Investissement temps et ressources (Lee et al, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> -Supply chain longue et complexe qui induit une méconnaissance des PP (Tite, 2018 ; Brammer et al, 2012) -Identification des PP (Govindan, 2018) -PME pouvoir déséquilibré avec leurs clients (Lee et al, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> -PME manque ressources et moyens financiers pour formaliser (Stranieri et al, 2018) -Définir des indicateurs nouveaux (Chardine-Baumann et al, 2009) -Répondre exigence multipartite (Baviera-Puig, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> -Différente selon les pays (Lerro et al, 2017 ; Stranieri et al, 2018 ; Tite, 2018) -Connaitre les canaux adéquats impactant leurs PP (Lerro et al, 2017)
Solutions	<ul style="list-style-type: none"> -Information par adhésion à des associations, cohésion entre PME (Wu, 2017) -Formation des cadres (Tourky et al, 2019) -Support gouvernement (Lee et al, 2017, Chkanikova et al, 2015 ; Wu, 2017) -Innovation produits-technologique-organisationnelle au service de la RSE (Léon-Bravo et al, 2019 ; Tite, 2018 ; Wu, 2017) -Collaboration avec les PP pour contrôler les coûts (Seuring et al, 2008 ; Tite, 2018) -S'appuyer sur les référentiels existants (Seuring et al, 2008 ; Tite, 2018 ; Chkanikova et al, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> -Etablir des questionnaires avec les PP dont les fournisseurs (Seuring et al, 2008) -Rôle incitatif gouvernement -S'entourer de fournisseurs avec des référentiels (Tite, 2018) -Former et informer PP stratégiques pour créer un partenariat collaboratif (Tite, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliser un outil existant tel que le GRI (Abdirahman et al, 2013 ; Baviera-Puig, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> -Etablir des questionnaires avec les PP dont les fournisseurs (Seuring et al, 2008)
Limites	<ul style="list-style-type: none"> -Démarche volontaire -Valeurs éthiques intrinsèques de l'entreprise (Tourky et al, 2019) - Stratégie accès sur court terme (Barnett et al., 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérification du référentiel des PP (Rueda et al, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtention de données exactes (Chardine-Baumann et al, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> -Ecueil du « greenwashing » (Jun Xie, 2018)
<p>Légende des solutions : Noir : solution qui ne dépend pas de Colin ; Italique : solution non applicable chez Colin ; <u>Souligné</u> : solution applicable chez Colin</p>				

Tableau 6. Synthèse des contraintes, solutions et limites de l'implémentation d'une démarche RSE

2.4. Conclusion

Le chapitre 2 a été consacré à une revue bibliographique d'articles scientifiques afin de répondre aux questions de réflexion suivantes.

Dans un premier temps, l'historique de la RSE en interaction avec le développement durable a été retracé. Multidimensionnelle, la RSE est une démarche volontaire, déployée tout au long de la supply chain, avec pour objectifs prioritaires d'améliorer les performances environnementales, sociales et économiques dans une vision d'un futur meilleur.

Dans un second temps, les étapes incontournables pour implémenter une démarche RSE ont été définies. Elles sont au nombre de quatre à savoir la gouvernance de l'entreprise, l'intégration des parties prenantes, la mise en place d'indicateurs et la communication maîtrisée et adéquate, ce, tout au long de la démarche. Ainsi, les principales contraintes que peuvent rencontrer les entreprises, en particulier les PME, ont été identifiées. Comprendre comment elles peuvent y faire face et quelles sont les limites à cette implémentation, ont été également étayées.

Il est désormais possible, sur la base de ces informations collectées, de répondre à la problématique de Colin, une PME agro-alimentaire.

CHAPITRE 3 : EVALUATION DES SOLUTIONS POUR COLIN-PALC

3.1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de savoir si les étapes clés pour mettre en place une démarche RSE avec ses contraintes et ses limites, proposées par la littérature scientifique, sont applicables pour l'entreprise COLIN.

Dans un premier temps, l'analyse permettra de répondre aux questions que l'entreprise se pose à savoir, si les problèmes qu'elle rencontre sont cités dans la littérature et inversement, dans un second temps, si les problèmes partagés dans la littérature sont cités par l'entreprise.

Dans un troisième temps, elle permettra de déterminer si les solutions mentionnées par la littérature sont applicables chez COLIN.

Dans un quatrième temps, elle élargira le périmètre afin de savoir si d'autres solutions non citées dans la littérature scientifique ont pu résoudre les problèmes que COLIN avait soulevés.

Enfin, les limites et perspectives de ce mémoire seront développées.

3.2. Les problèmes particuliers de l'entreprise sont-ils cités dans la littérature scientifique ?

Dans le chapitre 1, ont été abordés les problèmes que rencontraient COLIN-PALC.

Les problèmes rencontrés par COLIN-PALC se retrouvent tous dans la littérature scientifique, à l'exception du premier problème cité : la démarche volontaire (Pb.1).

La démarche volontaire a été peu abordée dans la littérature consultée, si ce n'est succinctement et indirectement lorsqu'elle aborde le rôle incitatif que le gouvernement pourrait jouer. La position prise est, que forcer la réglementation, pourrait, en fait, décourager les PME qui ont moins de moyens financiers. La RSE gère les valeurs éthiques qui vont au-delà des obligations légales. Les entreprises qui décident de déployer une démarche RSE le font par stratégie, par altruisme ou par coercition. Elles prennent aussi la décision en fonction du coût d'implémentation et du gain perçu (Castka, 2006). En fait, les entreprises gardent le choix final de mener ou non une démarche RSE.

Les autres problèmes soulevés par Colin sont effectivement cités par la littérature scientifique. La thématique de la RSE est complexe (Pb.2). Même si elle existe depuis les années 50, il est encore difficile de définir la RSE car elle évolue dans un périmètre multidimensionnel avec beaucoup d'interactions avec les parties prenantes. Les parties prenantes peuvent inciter les entreprises à initier une démarche RSE, comme c'est le cas chez COLIN -PALC (Pb.3). Les gros donneurs d'ordre sont demandeurs de démarche RSE, mais ce qui est essentiel est d'identifier toutes les parties prenantes pouvant influencer la démarche RSE que l'entreprise souhaite mettre en œuvre et ne pas tenir compte uniquement des parties prenantes qui peuvent exercer une certaine pression sur l'entreprise.

COLIN-PALC soulève à juste titre, le problème de ressources (Pb.4). La littérature l'aborde également, mais en fait la littérature aborde plus le fait qu'une démarche RSE est une démarche long terme. Par conséquent, l'investissement en temps et ressources est certes existant, en particulier pour les PME, mais il sera normalement rentabilisé par les avantages compétitifs, par les économies

directes réalisées en travaillant sur la dimension environnementale, à la condition de penser la démarche sur le long terme.

La communication (Pb.5) intervient tout au long de la démarche RSE et il est important de la maîtriser au risque de desservir l'objectif initial d'une meilleure performance.

COLIN-PALC a bien conscience que, comme tout projet d'amélioration continue, un projet RSE doit se faire sur la base d'indicateurs (Pb.6). Les scientifiques s'accordent à dire que la tâche est ardue car ce sont des indicateurs nouveaux dont l'obtention de données est parfois très difficile. Le rapport RSE peut être un outil de communication, qui comme tout outil de communication, doit être de qualité et sous maîtrise. Heureusement, il existe la GRI qui est adaptée spécifiquement à la RSE, qui plus est, à la RSE en entreprise agro-alimentaire.

3.3. Les problèmes particuliers cités dans la littérature sont-ils cités dans l'entreprise ?

Les problèmes cités dans la littérature sont cités par COLIN-PALC à l'exception de deux problèmes. Il s'agit de la gouvernance et de l'intégration de la RSE dans la stratégie.

Effectivement, les chercheurs soulignent le fait qu'une démarche RSE ne peut avoir légitimité et crédibilité vis-à-vis des parties prenantes que si la direction de l'entreprise porte les valeurs éthiques pré-requises. COLIN-PALC ne l'a pas cité comme un problème. COLIN-PALC est une entreprise familiale issue du milieu agricole qui a toujours pris ses décisions stratégiques selon des valeurs économiques, certes, mais également avec une vision long terme intégrant des valeurs éthiques. C'est probablement une des raisons pour laquelle ce problème n'a pas été cité par COLIN-PALC, qui n'entreprendrait pas une démarche uniquement par convenance, si elle n'en est pas convaincue.

Le deuxième problème qui n'est pas cité par COLIN-PALC est l'intégration de la RSE dans la stratégie. Selon la littérature scientifique de Porter et al. (2006) et Carter et al. (2008) une démarche RSE doit absolument être intégrée à la stratégie de l'entreprise : « *Les entreprises doivent passer d'une*

position fragmentée et défensive à une approche intégrée et positive. » (Porter et al, 2006).

3.4. Les solutions présentées dans la bibliographie sont-elles applicables dans l'entreprise ?

Les solutions présentées dans la bibliographie sont applicables chez Colin qui a commencé à les mettre en œuvre. Le tableau 6 de synthèse ci-avant récapitule les solutions.

La littérature scientifique insiste sur le fait qu'une entreprise qui souhaite mener une démarche RSE, avant d'en connaître la méthodologie, doit être une entreprise qui agit selon des valeurs éthiques dans sa dimension horizontale, c'est à dire au sein de son entreprise et dans sa dimension verticale, c'est-à-dire avec ses parties prenantes. Sans valeur forte du dirigeant, la démarche n'est pas pertinente.

Par ailleurs, en choisissant d'être accompagnée par une stagiaire sur la thématique RSE, Colin démontre une attitude RSE offensive, en répondant aux attentes consommateurs, et non défensive qui se limiterait à éviter un risque. Avec des valeurs fortes, une démarche pro-active, un esprit pionnier et innovant, un bon sens agricole et le respect de ses parties prenantes internes et externes, Colin a toute légitimité et crédibilité d'entreprendre une démarche RSE.

Le plan d'action, basé sur la littérature scientifique, applicable chez Colin est :

- Informer, former et fédérer les parties prenantes internes sur la RSE et les axes prioritaires.

- Colin est affiliée, comme le conseille la littérature, à divers organismes tels que BPI, ANIA qui forment et informent en outre, sur la RSE. Pour faciliter la mise en œuvre de la démarche RSE le document rédigé par l'ANIA (Association Nationale des Industries Agro-alimentaire (ANIA) et l'ACTIA (le réseau français des instituts techniques de l'agro-alimentaire) a servi de support opérationnel. Il s'intitule « Kit RSE mode d'emploi ». Il s'agit d'un guide élaboré par des professionnels du secteur agro-alimentaire au service des PME agro-alimentaires sur la base de la norme ISO 26000 : 2010. Ce document a permis de réaliser un questionnaire, comme le suggéraient Seuring et al. (2008), auprès des principales parties prenantes

internes - comité de direction et service achat- et externes - fournisseurs de matières premières végétales- actuellement en cours. Ci-joint, respectivement dans les tableaux 7 et 8, un extrait de chaque questionnaire envoyé aux parties prenantes (P.P.) internes et externes

2. Si vous deviez mettre en place une politique RSE en place, quels seraient les thèmes prioritaires?
Note de 1 à 5 la performance et l'importance. Cf onglets respectifs (source KIT RSE ANIA adapté à ISO26000-10 + AC X30-30 : guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agro alimentaire)

2.1 Engagement de la direction (onglet : engagement de la direction)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 L'environnement (onglet : environnement)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Le développement local (onglet : développement local)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Le consommateur (onglet : consommateurs)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 La performance économique (onglet : performance économique)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Les relations et conditions de travail (onglet : conditions de travail)

Comment définiriez-vous votre niveau de performance sur ce thème? (1: mauvais - 5: exemplaire)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comment définiriez-vous le niveau d'importance du thème? (1: peu important - 5: capital)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tableau 7. Questionnaire pour P.P. internes

12. Have you noticed that undertaking a sustainable approach, is a real competitive advantage?

Fully Agree Agree Neutral Disagree Fully disagree

14. According to you, what would be the most important topics in implementing a sustainable policy?

Governance Fully Agree Agree Neutral Disagree Fully disagree

Social & working conditions

Environment

Consumers

Local Development

Economic performance

Tableau 8. Questionnaire pour P.P externes

Le questionnaire en interne a été mené pour sensibiliser les personnes à la RSE, considérer leur avis et extraire les priorités de travail que devrait prendre COLIN-PALC, de façon collégiale, si une démarche RSE était menée : la première pierre de la gouvernance est posée. Le dirigeant a bien conscience qu'une démarche RSE est un investissement long terme et par conséquent qu'elle devra être intégrée à la stratégie et portée par les cadres dirigeants. Ce questionnaire a permis

également d'établir un diagnostic, de définir un alignement sur le périmètre de travail prioritaire. Il a permis de noter que, beaucoup d'actions RSE sont menées mais non formalisées par manque de ressources, qui est un point relevé dans la littérature scientifique.

-Intégrer les parties prenantes externes à la démarche RSE est essentiel pour créer une collaboration avec Colin. Colin a consulté les cahiers des charges des clients pour connaître leurs attentes quant à une démarche RSE et privilégier une relation plus proche avec ceux ayant un pouvoir d'influence direct. Cette analyse a permis de converger vers les trois dimensions économiques, sociales et environnementales définies par les 3BTL (Elkington, 1998). Un questionnaire sera envoyé aux fournisseurs de matières premières pour commencer un travail collaboratif sachant que le terrain est favorable. Colin est certifié Sedex, FSSC 22 000, possède une charte de déontologie des achats et a une activité certifiée bio.

-Etablir les indicateurs est une action qui n'est pas aisée car encore peu développée comme le stipule la littérature. Colin pourra se rapprocher d'experts pour définir les principaux indicateurs les plus pertinents. Les résultats des échanges avec les partenaires avals permettront éventuellement de bénéficier de leur expérience pour aider à établir ces indicateurs.

-Communiquer, à bon escient, tout au long de la démarche RSE est essentiel à sa réussite. C'est un point de vigilance pour Colin qui parfois privilégie l'action à la formalisation et la communication.

Colin est une PME dotée d'un département marketing actif qui pourra pallier ce point d'attention.

La démarche RSE est applicable et améliorera, à priori, la performance économique de Colin si ce projet, intégré à la stratégie, est mené avec des ressources dédiées, sur un investissement long terme, avec la mise en place d'indicateurs suivis. A titre informatif, le questionnaire réalisé auprès des parties prenantes externes, actuellement en cours, avec 60% de réponses, 60 fournisseurs, estiment à

80% que l'implémentation d'une démarche RSE est un réel avantage compétitif.

Ci-joint schématisé en figure 11, le processus RSE chez Colin.

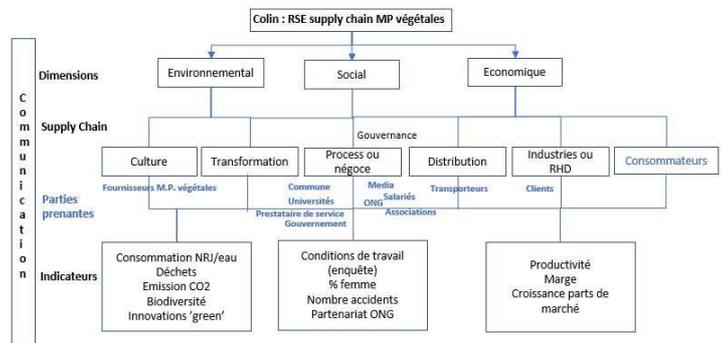


Figure 11. Processus supply chain RSE chez COLIN

3.5. Les problèmes particuliers de l'entreprise ont-ils été solutionnés par des solutions non citées dans la littérature scientifique ?

La littérature a cité les principales solutions à mener pour mettre en place une démarche RSE.

Eventuellement, une solution n'a pas été évoquée lorsque le problème de ressources, en particulier pour les PME, a été abordé. Pour pallier ce problème, une alternative bénéfique pour l'entreprise, car à coût moindre, est de se faire accompagner d'un stagiaire alternant. Colin a eu cette démarche.

3.6. Les limites et perspectives du mémoire

3.6.1. Les limites du mémoire

La RSE est un sujet d'actualité qui connaît une évolution rapide. Par conséquent, certains articles, même si leur date de publication est pour la plupart relativement récente - c'était un des critères de sélection dans la recherche bibliographique - risquent éventuellement de devenir obsolètes.

Sur la base de la littérature étudiée, De Castro Vivas (2020) et Tourky et al. (2019), la RSE, bien qu'elle existe depuis les années 50, demeure une thématique émergente aussi bien chez les chercheurs que chez les industriels. La RSE est un sujet finalement encore peu développé par les scientifiques universitaires. Effectivement, peu de recherches empiriques ont été menées pour étudier la mise en oeuvre des initiatives et des programmes de RSE des entreprises. Et lorsqu'elle est étudiée, la

littérature s'intéresse en particulier aux grandes entreprises (Lee et al, 2017). De même que la recherche sur l'intégration de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement est assez limitée même si de plus en plus étudiée (Tourky et al, 2019 ; Tite, 2018).

3.6.2. Les perspectives du mémoire

Cette recherche bibliographique a permis de définir les dimensions de la RSE ainsi que le périmètre dans lequel se structure une démarche RSE. COLIN-PALC connaît désormais les contraintes, les solutions et les limites de l'implémentation d'une démarche RSE.

Il serait intéressant d'avoir une analyse bibliographique avec une approche plus granulaire recentrée sur tout le processus de la chaîne d'approvisionnement des matières premières végétales au niveau mondial dans le secteur des PME agro-alimentaires. Un filtre de sélection des articles serait la date de publication avec une antériorité de cinq à dix ans maximum.

3.7. Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de savoir si les changements qu'implique l'implémentation d'une démarche RSE pouvaient être mis en place chez Colin.

Les solutions issues de l'analyse bibliographique confrontées aux problèmes soulevés par Colin, permettent de conclure que Colin peut effectivement implémenter une démarche RSE.

L'esprit pionnier et innovant de Colin sont des atouts pour réussir l'adaptation de sa supply chain.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a pour objectif, en se basant sur une analyse bibliographique scientifique, de répondre à la problématique de Colin, une PME agro-alimentaire souhaitant connaître les contraintes et solutions d'implémentation d'une démarche RSE.

Colin, dans un environnement industriel en pleine évolution, souhaite éventuellement initier une démarche RSE afin de répondre à la demande de

certaines de ses clients et continuer à développer son entreprise familiale.

Il n'existe pas une démarche RSE standard applicable à toutes les entreprises : chaque démarche RSE, ainsi que sa définition, est unique à l'entreprise. Une constante est, néanmoins, de disposer d'un cadre précis et structuré des principales étapes. Ceci permet de déterminer les contraintes, les solutions et les limites de la démarche afin de les adapter à l'identité de l'entreprise et de sa supply chain, ce qui a été développé aux chapitres deux et trois.

Il est essentiel de retenir que, pour mener à bien une démarche RSE intégrée à la stratégie, l'entreprise doit avoir des valeurs éthiques afin d'assurer crédibilité et légitimité de sa démarche RSE. L'entreprise doit inclure les parties prenantes qu'elle aura identifiées en communiquant avec elles dès le début de la réflexion et ce, jusqu'à la mise en place des actions et de leur suivi : il s'agit de développer une supply chain collaborative.

La RSE ne se contente pas de déclarations d'intention, c'est une démarche d'amélioration continue ainsi qu'un véritable projet d'entreprise qui s'inscrit dans le long terme. Détenant toutes les informations nécessaires, Colin est désormais en mesure de prendre sa décision pour son projet d'entreprise.

Pour conclure, la citation de Govindan (2018) mérite attention et réflexion : « *Le changement climatique et l'augmentation de la population mondiale seront deux problèmes et défis majeurs pour les organisations manufacturières à l'avenir. Chaque membre de la chaîne d'approvisionnement devra apporter sa contribution, car il n'y a pas de consommation durable sans production durable et vice versa.* »

BIBLIOGRAPHIE

- Abdirahman, Z.Z., Sauvee, L., 2013. Agro-alimentaire : La Responsabilité sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ?
- ANIA, 2015. Kit RSE mode d'emploi, outil d'évaluation pour une démarche de responsabilité sociétale spécifique au secteur agro-alimentaire.

- Barnett, M.L., Salomon, R.M., 2012. Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33 (11), 1304-1320.
- Baviera-Puig, A., Gómez-Navarro, T., García-Melón, M., García-Martínez, G., 2015. Assessing the Communication Quality of CSR Reports. A Case Study on Four Spanish Food Companies. *Journal of Sustainability*, 7 (8), 11010-11031.
- Beske, P., Land, A., Seuring, S., 2014. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.
- Brammer, S., Hojmoser, S., Marchant, K., 2012. Environmental management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21, 423-434.
- Brundtland, G., 1987. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Carbone, V., Moatti, V., Vinzi, V.E., 2012. Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: an exploratory perspective. *Business Strategy and the Environment*, 21, 475-494.
- Carroll, A.B., 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Carter, C., Rogers, D., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360-387.
- Castka, P., Balzarovab, M.A., 2008. ISO 26000 and supply chains - On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, 274-286.
- Chardine-Baumann, E., Botta-Genoulaz, V., 2009. Prise en considération des problématiques des chaînes logistiques durables dans les référentiels d'évaluation de performance. *Logistique & Management*, 17 (1), 31-41.
- Chkanikova, O., Mont, O., 2015. Corporate supply chain responsibility: Drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (2), 65-82.
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15 (1), 1-13.
- De Castro Vivas, R., Angelo Márcio, O. Sant'Anna, Oliveira Esquerre, K.P.S., Gaudêncio M. Freires, F., 2020. Integrated method combining analytical and mathematical models for the evaluation and optimization of sustainable supply chains: A Brazilian case study. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 1-8.
- Ebner, D., Baumgartner, R., 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin.
- Elkington, J., 1998. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.
- Gail Smith, B., 2008, Developing sustainable food supply chains. *Phil. Trans. R. Soc. B*, 363 (1492), 849-861.
- Govindan, K., 2018. Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419-431.
- Khosroshahi, H., Rasti-Barzoki, M., Hejazi, S.R., 2019. A game theoretic approach for pricing decisions considering CSR and a new consumer satisfaction index using transparency-dependent demand in sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1065-1080.
- Lee, H-Y., Kwak, D-W., Park, J-Y., 2017. Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Small and Medium-Sized Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 634-647.
- Léon-Bravo, V., Moretto, A., Cagliano, R., Caniato, F., 2019. Innovation for sustainable development in the food industry: Retro and forward-looking innovation approaches to improve quality and healthiness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 1049-1062.
- Lerro, M., Vecchio, R., Caracciolo, F., Pascucci, S., Cembalo, L., 2018. Consumers' heterogeneous preferences for corporate social responsibility in the food industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 1050-1061.
- Li, D., Wang, X., Manzini, R., 2014. Sustainable food supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 152, 1-8.

M.C. Fritz, M. Schöggel, J.P., Baumgartner, R.J., 2017. Selected sustainability aspects for supply chain data exchange: Towards a supply chain-wide sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production*, 141, 587-607.

Machado, C.G., Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S.E., Jan Angelis, J., Adami Mattioda, R., 2017. Framing maturity based on sustainable operations management principles. *International Journal of Production Economics*, 190, 3-21.

Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Rahman, S., 2011. Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1 (1), 166-176.

Rueda, X., Garrett R.D., Lambin E.F., 2017. Corporate investments in supply chain sustainability: Selecting instruments in the agri-food industry. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2480-2492.

Seuring, S., Müller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16, 1699-1710.

Stranieri, S., Orsi, L., Banterle, A., Ricci, E.C., 2018. Sustainable development and supply chain coordination: The impact of corporate social responsibility rules in the European Union food industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 481-491.

Tite, T., 2018. Positionnement de l'entreprise pivot dans le processus de diffusion de la RSE au niveau de la supply chain. *La Revue des Sciences de Gestion*, 294, 37-46.

Tourky, M., Kitchen, P., Shaalan, A., 2019. The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 1-13.

Wognum, P.M., Bremmers, H., Trienekens, J.H., Van der Vost J.G.A.J., 2011. Systems for sustainability and transparency of food supply chains - Current status and challenges. *Advanced Engineering Informatics*, 25, 65-76.

Wu, G. C., 2017. Effects of socially responsible supplier development and sustainability-oriented innovation on sustainable development: Empirical evidence from SMEs. *Corporate Social*

Responsibility and Environmental Management, 24 (6), 661-675.

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., Managi S., 2018. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business strategy and the Environment*, 28, 286-300.

Webographie :

<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

<https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/quest-ce-que-la-rse.html>

<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

Conférences :

EM Strasbourg, Morgane GRAFFION Chargée de mission RSE au Global Compact France, 26.11.2019, urgence climatique : comment les entreprises peuvent-elles contribuer à la mise en œuvre des objectifs développement durable adoptés par les Nations Unies ?

REMERCIEMENTS

Je remercie l'entreprise COLIN-PALC, en particulier M. Benoit WINSTEL, mon tuteur en entreprise, qui m'a donné l'opportunité de faire mon stage sur la thématique de la RSE.

Je remercie sincèrement Angélique OSTERMANN pour sa bienveillance et ses encouragements. Je remercie également Dominique JAEGER pour le partage de ses connaissances et sa disponibilité.

COLIN-PALC est une belle entreprise agro-alimentaire, locale, familiale avec un engagement authentique porté par toutes les équipes. Je remercie particulièrement Eric COLIN de m'y avoir intégrée et de m'avoir permis de vivre une expérience enrichissante.

Je remercie M. David DAMAND, mon directeur de mémoire, pour son support, son suivi et ses conseils pour la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille, mon mari et mes trois enfants, pour leur soutien inconditionnel pendant cette année singulière 2019/2020.