

*Proposition pour le colloque de l'ADERSE
Janvier 2008*

RSE et SCM

**Responsabilité sociale des entreprises et management de la chaîne logistique ?
- Vers des Supply Chain pérennes ? -**

O. Lavastre

Maître de Conférences
CERAG U.M.R. C.N.R.S. 5820
Université Pierre-Mendès-France
IUP Commerce et Vente de Grenoble
olivier.lavastre@upmf-grenoble.fr

Pr. A. Spalanzani

Professeur des Universités
CERAG U.M.R. C.N.R.S. 5820
Université Pierre-Mendès-France
IUP Commerce et Vente de Grenoble
alain.spalanzani@iupcv.upmf-grenoble.fr

Le 6 novembre 2007, le fabricant américain de jouets Mattel a été contraint pour la cinquième fois de l'été de rappeler des jouets, à la demande la commission américaine de sécurité des consommateurs ; il a ainsi retiré du marché 155.000 unités de la marque Fisher Price pour risques d'étouffements, selon une annonce de l'AFP (Agence France Presse) datée du 6 novembre. La série défectueuse de ce jouet a été fabriquée au Mexique. Depuis le mois d'août 2007, Mattel a procédé à quatre autres rappels de jouets concernant plus de 21 millions de pièces, toujours à la demande de la commission fédérale de sécurité des consommateurs. Ces jouets alors incriminés étaient en provenance de Chine, et l'utilisation de peinture au plomb et des défauts de conception étaient en cause.

Un autre géant des jouets a également connu de pareils problèmes : Toys'R Us a rappelé cet été 5 millions de jouets, ce qui a conduit non seulement à une audition des fabricants de jouets devant le Sénat américain en septembre mais également à des excuses publiques du PDG de Mattel en Chine.

Les retombées médiatiques de telles opérations sont désastreuses. Le coût financier, à quelques semaines de Noël, est énorme. La désorganisation logistique l'est tout autant : comment récupérer l'ensemble de ces produits défectueux ? Et comment re-fabriquer des centaines de milliers de jouets en quelques jours, avant Noël ?

The Observer à Londres a publié dans son édition du 28 octobre une enquête révélant que des vêtements de la société Gap ont été fabriqués par des enfants. Les habits concernaient une très petite portion d'une commande de chemises brodées de perles dans la gamme Gap Kids. Selon la présidente de Gap pour l'Amérique du Nord, Marka Hansen, leur fabrication a été arrêtée et leur production non vendue. Ces mises en cause ne sont pas nouvelles. Gap a déjà été épinglé dans les années 90 pour avoir eu recours au travail des enfants, mais le groupe a fait depuis de vrais efforts pour redorer son image de marque. Depuis qu'un audit social en 2004 a révélé des cas de travail forcé, travail de mineurs, punitions corporelles et salaires inférieurs, il a rompu ses liens avec 136 fournisseurs et a mis en place un code de conduite strict. Quelque 90 inspecteurs font des visites impromptues dans les ateliers des sous-traitants à travers le monde. Et l'an dernier, elles ont conduit à résilier les contrats de 23 autres fournisseurs

"Gap a fait des efforts louables pour nettoyer sa chaîne de production", reconnaît Dennis Greenia, de l'association Co-op America, qui a participé à dénoncer les conditions de

travail dans les ateliers de Gap et Nike en Asie, dans une interview accordée au Journal Libération le 30 octobre 2007. "Mais on touche là aux limites du système : comment vérifier que les sous-traitants des sous-traitants respectent le code de conduite ?".

Comment ces événements sont-ils apparus ? Comment Mattel, Gap, et bien d'autres ont-t-ils pu perdre à ce point la maîtrise de leur production, de leur chaîne logistique et remettre ainsi en cause leur image ? L'explication est relativement simple : ces grandes entreprises ont externalisé leur activité, en confiant à des sous-traitants (situés dans des pays à bas coûts de main d'œuvre) la réalisation de toute ou partie d'un produit, ces sous-traitants ont eux aussi confié à d'autres sous-traitants la réalisation de toute ou partie d'un produit.

La différence entre ces deux types de fournisseurs est que la première catégorie (les fournisseurs de premier rang) est soumise au contrôle direct de l'entreprise donneuse d'ordre (qui impose alors ses contraintes et son cahier des charges), alors que la seconde catégorie, n'étant pas soumise ni à ce contrôle ni aux audits qui l'accompagnent, est bien plus libre dans son processus de production et dans les matières premières utilisées. Cette sous-traitance en cascade mal maîtrisée peut induire ce genre de dérive dans la gestion de la chaîne logistique.

Au travers de ces deux exemples médiatiques, se dressent les problèmes de la maîtrise de la supply chain et de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la gestion de leurs relations avec leurs fournisseurs et/ou leurs sous-traitants. Développée dans les années 50 par Bowen (1953), la RSE apparaît ainsi plus que jamais d'actualité et doit être considérée comme une problématique importante pour les entreprises actuelles.

1 - Définitions et problématique

Le management de la chaîne logistique consiste à gérer des flux qui vont du fournisseur le plus en amont jusqu'au client le plus en aval (Christopher, 1998 ; Lamming, 1993). La gestion de ces flux répond à une logique de ECR (*Efficient Consumer Response*), autrement dit la chaîne logistique doit être coordonnée pour apporter une réponse efficace au consommateur. "Efficace" signifie que les produits et services proposés par l'ensemble des partenaires de la chaîne doivent répondre aux besoins de leurs clients, sans créer de dysfonctionnements et en gérant au mieux l'incertitude (Spalanzani et Samuel, 2007).

Cela implique donc non seulement une sélection rigoureuse des partenaires industriels (Harland, Lamming et Cousins, 1999 ; Marshall *et al.*, 2005), mais également une collaboration (s'appuyant généralement sur un système d'information et des mécanismes de coordination, de confiance et de pouvoir ; Samuel et Spalanzani, 2007).

Mais, comment une entreprise choisit-elle ses fournisseurs et plus généralement, comment sélectionne-t-elle ses partenaires industriels ? Selon quels critères, selon quelles considérations choisit-elle de nouer et de dénouer des relations d'échanges interentreprises ? De même, comment manage-t-elle et gère-t-elle ces relations interentreprises ? La RSE est-elle un critère important dans ces décisions ?

C'est ainsi que dans cette recherche, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : en quoi la RSE pourrait-elle éclairer et influencer le management d'une chaîne logistique ?

Pour aborder ce thème, nous allons prendre comme champ d'analyse la gestion des relations industrielles interentreprises.

Dans cette communication, la définition de la RSE sera considérée comme l'a définie l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), à savoir qu'elle doit être appréhendée en tant que "contribution du monde des affaires au développement durable et comprise comme l'intégration volontaire, dans la gestion quotidienne des entreprises, en interaction avec leurs partenaires, des préoccupations sociales et environnementales" (Orse, 2003). La RSE ne se limite d'ailleurs pas "au seul champ de l'interne et périmètre "salarié" d'une société et ce quelle que soit sa taille. L'enjeu principal pour une entreprise qui s'engage dans une démarche de RSE réside au contraire dans sa capacité à concilier son intérêt économie et sa compétitivité avec la prise en compte de façon responsable de l'impact de ses décisions sur l'ensemble des partenaires économiques".

Au-delà des aspects juridiques et économiques, la RSE peut être interprétée comme une obligation pour les entreprises, de poursuivre des objectifs à long terme servant le bien être de la Société. Elle peut également correspondre à la manière dont une organisation excède ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes (Johnson *et al*, 2005).

Il semble, selon Gendron (2000), que la finalité de l'entreprise s'oppose assez radicalement au concept de responsabilité sociale ; aussi, l'entreprise devra trouver une motivation à déployer une démarche de RSE.

Cette position peut cependant être nuancée selon l'acteur et le point de vue pris en considération dans l'entreprise. L'ORSE a élaboré le tableau suivant (Orse, 2004) en synthétisant les nombreux référentiels qui définissent les attentes de la société civile envers les entreprises. Parmi ces référentiels, l'observatoire en juge trois emblématiques : celui de l'OCDE, le *Global Compact* de l'ONU et la *Global Reporting Initiative* publiée par l'association américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES). C'est ainsi que les attentes varient en fonction des parties prenantes considérés.

	Economique	Environnement	Social
Client / consommateur	Garantie, qualité, juste prix	Consommation de ressources, respect de l'environnement et information	Ethique, commerce équitable, respect du droit social
Sous traitants	Rémunération équitable, informations sur le développement et la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Financeurs	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les couts
Distributeurs	Maîtrise des charges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage, des transports. Prise en	Développement de produits éthiques

		compte des aspects environnementaux	
Actionnaires et "propriétaires"	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques, anticipation et transparences	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances.	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Assureur	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail, y compris de sous-traitants

Source : ORSE (2004).

2 - Mise en perspective historique

En recoupant un certain nombre de travaux, sur l'évolution historique de l'entreprise (notamment Martinet, 2004 ; Perrotin et Loubère, 2005 ; Spalanzani, 2003), il est possible de dresser un rapide panorama à grands traits de les évolutions marquantes des relations interentreprises au cours de ces cinquante dernières années.

Dans les années 50, les entreprises avaient internalisé toute leur production : les fournisseurs n'avaient qu'un rôle mineur, puisqu'ils livraient des produits ou des services non critiques pour l'entreprise. Leur pouvoir de négociation était donc limité et leur implication faible.

Dans les années 60, les grandes entreprises ont commencé à externaliser de plus en plus d'activités. Ce processus continu jusqu'à nos jours a d'abord concerné des activités "périphériques", puis s'est propagé aux activités jusqu'à lors considérées comme stratégiques.

Dans les années 70, les acheteurs exerçaient une forte pression sur les fournisseurs en termes de coûts. La recherche de la diminution du coût de revient a entraîné une politique de délocalisation. Corrélativement, le portefeuille fournisseurs s'est agrandi, pour une meilleure mise en concurrence. Les relations clients fournisseurs étaient de court terme, basées sur une mise en concurrence quasi systématique.

A partir du milieu des années 1980, parallèlement à la recherche d'un coût de revient bas, l'autre préoccupation des entreprises est l'innovation permanente dans les produits. Aussi, pour parvenir à cette fin, les pratiques concurrentielles de la décennie précédente ont laissé la place à des pratiques partenariales, permettant de bénéficier de la capacité d'innovation et d'adaptation des fournisseurs. Les relations avec les fournisseurs sont alors de long terme. Et le terme de SCM (*Supply Chain Management* : Management de la Chaîne Logistique Globale) fait naturellement son apparition (dans un texte d'Oliver et Webber publié en 1982) pour

désigner la gestion par une entreprise de l'ensemble des flux (de marchandises et d'information, les flux financiers ne font pas partie des problématiques des responsables de chaîne logistique) qui la relie à ses multiples partenaires industriels. Ce management peut se décomposer en quatre activités de base, qui sont la création du réseau logistique de partenaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients, etc.), la gestion au quotidien de la circulation de ces flux, l'amélioration du système en place (par la mise en place, par exemple, de systèmes d'information efficaces et efficients, par un développement de la collaboration), et enfin par le contrôle du système et de ses partenaires ainsi que de sa performance générale.

Depuis la fin des années 90, les pratiques collaboratives sont privilégiées, elles sont caractérisées par un important échange d'informations, une implication managériale et des échanges de connaissances et de compétences (Min *et al.*, 2005). C'est ainsi que sont intégrés les fournisseurs dès la conception des produits, qu'ils partagent des prévisions d'activités, qu'ils peuvent même partager les bénéfices de cette collaboration. Les relations entre entreprises peuvent passer successivement par trois étapes : la coopération, la coordination et la collaboration (Pollard, 2002), avec trois dimensions importantes : humaine, organisationnelle (stratégie et processus) et technologique (d'Amours *et al.*, 1999).

En analysant les résultats des baromètres Outsourcing de 2000 et de 2003 (Ernst & Young, 2003 ; Arthur Andersen, 2000) réalisés par la TNS Sofres avec Arthur Andersen puis avec Ernst&Young, les fonctions les plus externalisées ont été au cours des dernières années : les services généraux (restauration, nettoyage, gestion des documents), l'informatique et les télécommunications (maintenance application et infogérance), la distribution, la logistique et le transport, la gestion de la paye et surtout la production (que les entreprises ont commencé à externaliser depuis de nombreuses années). Bref, l'entreprise se vide, se concentrant sur son cœur de métier (*core compétences*).

Outre ce phénomène de "dégonflement" des entreprises et de leur structure, un glissement géographique est observable (Ferdows, 1997).

Si aux débuts des phénomènes d'externalisation, les fournisseurs se trouvaient dans la même zone géographique que leurs clients, un phénomène de déplacement géographique continu s'est opéré. Ainsi, en prenant le cas de la France, ce mouvement géographique économique a eu pour destination l'Europe du Sud dans les années 70-80 (Espagne, Grèce, Portugal, considérés alors comme des pays à bas coûts de main d'œuvre de l'Europe).

A la fin des années 80, avec l'effondrement du mur de Berlin (1989) et l'éclatement du bloc soviétique, toute une zone géographique vierge apparaît aux managers européens : l'Europe de l'Est (République Tchèque, Hongrie, Roumanie, etc.). Cette zone est toute proche des lieux de consommation habituels (Europe de l'Ouest), ce qui présente de nombreux avantages : facilité dans les échanges de marchandises et d'informations, rapidité de réponses du système (délai de réponse court entre la commande de l'entreprise et la livraison par le sous-traitant), proximité culturelle. C'est ainsi que de grandes sociétés occidentales ont choisi de produire dans ces régions. Compte tenu de l'industrialisation inadaptée de ces contrées, les entreprises ont apporté avec elles leurs sous-traitants, en partie contraints pour conserver leurs marchés (Fontagné et Lorenzi, 2005).

A la fin des 1990, les moyens de communication augmentant (internet, vols internationaux, développement du commerce international favorisé par l'OMC), une stabilité et une ouverture politique aidant, l'horizon des entreprises occidentales s'étale plus loin que les montagnes de l'Oural : vers l'Asie. La Chine et l'Inde sont les deux pays emblématiques de cet afflux d'entreprise occidentales. Si l'un est considéré comme l'atelier du monde (la Chine, avec une industrie très développée), l'autre est considéré comme le cerveau du monde (l'Inde,

avec une importante production de service). En effet, chacun de ces deux pays s'est développé dans un domaine en particulier, en fonction de leurs ressources et compétences propres (souvent encouragés par les Investissements Directs à l'Etranger des industriels occidentaux). Ces LCC (*Low Costs Countries*) sont en très forte croissance. A tel point que le terme *Low Costs Countries* souvent péjoratif a tendance à être remplacé par celui de *Leading Competitive Countries*.

Avec cette externalisation organisationnelle, renforcée par un certain éloignement géographique, les entreprises occidentales ont perdu la visibilité de leur supply Chain. Cette difficile maîtrise des participants à la chaîne logistique est d'autant plus grande que distanciation culturelle est forte.

Ainsi, comment éviter que des problèmes tels que ceux évoqués en introduction surviennent ? L'une des solutions serait le contrôle de la chaîne logistique, par la confiance et l'établissement de relations pérennes.

D'autres instruments de contrôle peuvent exister comme la contractualisation forte des échanges, la pression exercée sur ses partenaires, la surveillance pouvant donner lieu à des sanctions, ou le contrôle par d'autres entreprises (comme les organismes certificateurs, accrédités ISO par exemple), mais ces solutions sont coûteuses, difficiles à pérenniser et traduisent une relation basée sur la recherche d'un avantage à court terme.

3 - Les Supply Chains pérennes : une pratique en devenir ?

Pour maîtriser une chaîne logistique et en connaître tous les maillons, l'une des solutions est d'entretenir avec chacun une relation de long terme, terreau favorable à la confiance, à la collaboration et à la recherche d'échanges mutuellement profitables. Ces relations sont caractéristiques d'une supply chain pérenne. Selon les secteurs d'activités, selon les structures du marché (amont et aval, avec ou sans firme pivot) et selon les contextes de gestion (pression sur les coûts, court termisme avec raccourcissement d'appréciation de la performance), elles sont plus ou moins développées.

La présentation historique synthétique qui précède montre que si, il y a quelques années, une forte pression était exercée par les clients sur les fournisseurs pour obtenir des gains à court terme (notamment par des baisses de prix), désormais les entreprises développent des relations partenariales et collaboratives sur le long terme, sans doute moins profitables à court terme, mais bien plus rentables à long terme qu'une relation contractuelle classique, et bien plus en concordance avec la RSE.

Parmi ces nouvelles formes de relations d'échanges industriels, citons : la co-conception, la co-traitance, l'établissement de contrats-cadres sur plusieurs années, les échanges d'information (comme la gestion partagée des approvisionnements de type GPA¹, ou la collaboration sur les prévisions, la planification et le réapprovisionnement, comme le

¹ GPA : Gestion Partagée des Approvisionnements. Ce terme francophone est traduit en anglais par VMI (*Vendor Managed Inventory*), CMI (*Co-Managed Inventory*) ou SMI (*Supplier Managed Inventory*). C'est une pratique qui consiste à confier à son fournisseur l'approvisionnement de ses stocks suivant des règles de gestion définies dans un contrat de coopération logistique entre le client et le fournisseur ; le client communique alors à son partenaire amont des données opérationnelles de court terme (niveaux de stocks, sorties quotidiennes de stock, consommations journalières), le fournisseur devient alors responsable des stocks chez son partenaire aval.

CPFR²), le développement de relations collaboratives, etc. Grâce à ces échanges, les deux partenaires industriels vont *se développer ensemble*.

Une supply chain pérenne³ est une chaîne logistique qui dure dans le temps, elle est caractérisée par des relations interentreprises de long terme, par des acteurs stables et permanents : les mêmes acteurs travaillent ensemble sans se mettre systématiquement en concurrence, sans être opportunistes, sans changement incessant de partenaires, avec des objectifs de bénéfices à long terme.

Les relations sont principalement basées sur la confiance, sur une congruence dans les buts et sur la recherche d'une symétrie dans l'information. La matérialisation de ces supply chain pérennes se retrouve dans le développement d'investissements idiosyncrasiques (ou investissements spécifiques à une relation), et dans le respect d'une responsabilité sociale.

Les investissements spécifiques peuvent prendre diverses formes : développement d'un produit pour un client, achat d'un nouvel équipement technique pour répondre aux contraintes logistiques particulière (quantité et délai) d'une relation, installation d'une unité de production ou de stockage à proximité de son partenaire, investissement dans une nouvelle technologie (par la recherche et développement), etc.

Les investissements idiosyncrasiques (ou spécifiques) font référence à des investissements durables effectués pour une relation interentreprises particulière. Le coût d'opportunité de tels investissements est beaucoup plus bas dans l'alternative la plus profitable, ou avec d'autres utilisateurs. "Des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats" (Williamson, 1985). Ainsi, dans le cas d'actifs spécifiques, la continuité (plutôt que la cessation) de la relation est recherchée par le partenaire ayant réalisé de tels investissements.

"Quand le degré [de spécificité] de l'actif échangé augmente, plus l'actif comporte des caractères originaux, moins il est fongible ; sa valeur d'échange sur le marché s'en trouve donc réduite. Avec des capacités amoindries de reconversion, de liquidation, le cédant va devoir faire confiance à son partenaire, à l'égard duquel il se trouve assujéti par un lien de dépendance" (Bienaymé, 1986).

Ce type d'investissement n'est réalisé que s'il est jugé rentable.

Pour estimer sa rentabilité, il est possible d'utiliser traditionnellement des méthodes financières, comme le calcul du délai de récupération (qui permet de prévoir à partir de quelle date les dépenses liées à l'investissement auront été couvertes par ses recettes), ou comme la valeur actuelle nette (qui compare le montant initial d'un investissement avec ses recettes nettes actualisées). Pour mener à bien de tels calculs, il est nécessaire d'y intégrer le taux d'actualisation, le nombre d'annuités, mais également la durée d'utilisation de l'investissement, donc indirectement celle de la relation. Ainsi, selon ce critère financier, la durée devra être d'autant plus longue que l'investissement considéré sera d'un montant élevé. Cependant, si l'on adopte une vision à long terme, la minimisation du délai de récupération et la recherche d'une couverture rapide et totale de son investissement ne sont plus des critères de choix d'investissements.

² CPFR : *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (Collaboration sur la planification, les prévisions et le réapprovisionnement). Cette attitude de gestion consiste à collaborer avec ses partenaires amont ou aval en échangeant des prévisions (de vente, de production, d'achat, ...). Ainsi, les acteurs pourront aligner l'offre et la demande ; en intégrant les données des "autres", ils auront plus de visibilité pour leur propre système de gestion.

³ Ici, les supply chains pérennes sont à distinguer des supply chains durables (ou *sustainable supply chains*) qui suivent des problématiques de développement durable et cherchent à gérer leurs externalités, en respectant l'environnement.

Comment garantir une durée minimale d'échanges entre deux partenaires industriels ? Certes la contractualisation des relations est possible par des mécanismes juridiques, mais elle n'est pas possible systématiquement et elle présente un coût élevé et une lourdeur certaine. C'est pour cette raison que les entreprises peuvent hésiter (voire renoncer) à investir pour une seule relation pour un partenaire particulier. Dans le cadre d'une supply chain pérenne, d'autant plus que la responsabilité sociale est prise en considération, ce type de renoncement ne peut exister car la rentabilité d'un investissement pourra être envisagée avec l'assurance d'une relation de long terme ; ainsi, le délai de récupération et la valeur actuelle nette ne sont plus des critères pertinents de choix d'investissement.

Cette pérennité dans un chaîne logistique peut ne concerner que quelques maillons, et non l'intégralité des acteurs qui la compose. De même, elle peut ne concerner que certains produits (biens matériels et/ou services) échangés entre acteurs. Cette pérennité ne peut être universelle compte tenu des structures sectorielles (intensité concurrentielle / situation de monopole) ou des caractéristiques techniques des produits (technologie répandue et accessible à tous / brevet et nécessité d'un savoir-faire important).

Des cas de supply chain pérennes existent notamment dans le cas de filière industrielle avec une firme pivot (comme dans l'industrie automobile). Cette firme, généralement de grande taille (en chiffre d'affaires et en nombre de salariés), avec une position centrale, donneuse d'ordre, servira de garant et de guide pour les entreprises composant la chaîne logistique, par exemple en les poussant à des innovations techniques, à des investissements utiles ou en leur communiquant leur prévision de ventes.

Elles peuvent également se rencontrer dans les secteurs où la stabilité des relations est indispensable, pour des contraintes de qualité et de sécurité (comme dans le secteur de l'aéronautique européen, avec Airbus).

Cette pérennité peut également ne pas être délibérée mais imposée par une position de monopole ou de dépendance technologique à l'égard d'un des acteurs de la chaîne logistique.

Ceci pourrait être accentuée par le fait que le partenaire maîtrise mal sa production (qualité, délais, quantité) et que la relation présente donc des risques (retards ou non livraisons, défauts de qualité, quantités non satisfaites, commandes mal préparées, etc.). Dans ces cas-là, l'entreprise cliente prévoit à l'égard de son partenaire un accompagnement vers une amélioration de ces processus, de sa qualité, vers un alignement avec ses propres contraintes, etc. autrement dit elle tente de rendre pérenne une situation qui risque de ne pas l'être, en adoptant une attitude responsable socialement en aidant son partenaire et en participant à l'amélioration de sa situation.

Dans ces supply chains pérennes, la confiance et la responsabilité existent, ainsi les coûts de vérification de bonne exécution des commandes, de respect des règles et des normes, sont bien plus faibles que dans les situations où règnent l'opportunisme, la méfiance et la recherche de bénéfices à court terme.

Mais cette pérennité implique une stabilité, voire un immobilisme qui peut être négatif dans l'innovation (pouvant passer par la recherche du meilleur partenaire, par l'adoption d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle matière, par le développement dans de nouvelles régions, dans de nouveaux produits, etc.) et dans la flexibilité (en termes de quantité, de variété de produits et de qualité), atouts souvent nécessaires dans les industries contemporaines.

Conclusion

Grâce à cette permanence dans les acteurs, dans les relations, dans les structures, dans les processus, grâce à la prise en compte de la responsabilité sociale des acteurs, la supply chain pérenne peut développer une vision à plus long terme, une grande maturité ; elle peut également permettre des investissements dans des projets socialement responsables et rentables sur du long terme et dans des processus lourds (engageant un grand nombre de ressources financières, humaines et matérielles) mais durables. Ainsi, l'opportunisme de certains de ces acteurs, le raccourcissement de l'horizon d'appréciation de la performance et les pratiques "court termistes" (avec son corollaire de dysfonctionnements et de dérives cités en introduction) seraient marginalisés dans le supply chain management.

Une congruence des acteurs dans leurs buts peut conduire à établir une problématique commune à toute la chaîne, problématique favorable à la prise en compte de la Responsabilité Sociale de la chaîne logistique, et de fait de la responsabilité sociale de *chacun* des partenaires de cette chaîne. Sommes-nous en train d'observer un abandon de l'appréciation financière de l'entreprise, pour des considérations économiques, plus réalistes, bref un retour vers les "fondamentaux" ? Une plus grande prise en compte des parties prenantes au détriment des actionnaires, un transfert des *share holders* vers les *stake holders* ?

Bibliographie

- Arthur Andersen (2000), *Baromètre Outsourcing 2000, Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, en collaboration avec TNS Sofres, rapport 32 pages. http://www.tns-sofres.com/etudes/it/240101_outsourcing.pdf
- Bienaymé, A. (1998), *Principes de concurrence*, Economica.
- Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- Christopher, M. et U. Jüttner (2000), "Developing strategic partnerships in the supply chain: A practitioner perspective", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n°6, pp.117-127.
- Cousins, P.D. (2002), "A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n°8, pp.71-84.
- D'Amours, S., Montreuil, B., et al., (1999), "Networked manufacturing: The impact of information sharing", *International Journal of Production Economics*, Vol. 58, n° 1, pp.63-79.
- Durif, F. (2006), "Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique", *Cahier de recherche de l'ESG-UQAM*, 17 pages.
- Ernst & Young (2003), *Baromètre Outsourcing 2003, Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France*, en collaboration avec TNS Sofres, rapport 36 pages, http://www.tns-sofres.com/etudes/it/061003_outsourcing.pdf.
- Ferdows, K. (1997), "Making the Most of Foreign Factories", *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 73-88.
- Fontagné, L. et J.-H. Lorenzi (2005), *Désindustrialisation, délocalisations, Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique*, La Documentation française, 400 pages.
- Gendron, C. (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature manageriale", dans Bèlanger, P.R. et B. Levesque (coord.) *Cahier du Crises*, n° 4, UQAM, 74 pages.
- Gendron, C., Lapointe A. et M.-F. Turcotte (2004), "Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée", *Relations industrielles/ Industrial Relations*, Vol. 59, n° 1, pp. 73-100.
- Harland, C.M., Lamming R.C. et P.D. Cousins (1999), "Developing the concept of supply Strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, n° 7, pp. 650-673.

Harland, C.M., Zheng J., Johnsen T. et R. Lamming (2004), "A conceptual model for researching the creation and operation of supply network", *British Journal of Management*, Vol. 15, pp. 1-21.

Ho D.C.K., Au K.F., Newton E., (2002), "Empirical research on supply chain management: a critical review and recommendations", *International Journal of Production Research*, Vol. 40 n°17, pp.415-443.

Johnson, G., Scholes K., Whittington R. et F. Fréry (2005), *Stratégique*, Pearson Education, 7ème édition.

Lamming, R. (1993), *Beyond Partnership: Strategies for Innovations and Lean Supply*, Prentice Hall, Hemel Hemstead, London, UK.

Lamming, R. et J. Hampson (1996), "The environment as a supply chain management issue", *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issus, S.45-62.

Marshall, D. Lamming R., Fynes B. et S. De burca (2005), "The development of an outsourcing process model", *International Journal of Logistics Research and applications*, Vol. 8, n° 4, pp. 347-359.

Martinet, A.C. (2002), "Impartition et management stratégique", dans Castagnos, J.-C. et Retour D. (eds.), *Le management des achats*, Grenoble, PUG, pp. 23-36.

Min, S.; Roath, A.S.; Daugherty, P.J.; Genchev, S.E.; Chen, H.; Arndt, A.D. et R.G. Richey, (2005), "Supply Chain Collaboration: What's Happening?", *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, pp. 237-256.

Oliver, R.K. et M.D. Webber (1982), "Supply-chain Management: Logistics Catches Up With Strategy", in Christopher, M.G., *Logistics: The Strategic Issue*, London, Chapman and Hall.

ORSE (2003), *L'accompagnement des PME par les Très Grandes Entreprises dans une logique de développement durable*, rapport de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, 49 pages.

ORSE (2004), *Développement durable et entreprise : un défi pour les managers*, AFNOR.

Perrotin, R. et J.M. Loubère (2005), *Stratégie d'achat, sous-traitance, coopération, partenariat*, Edition d'Organisation.

Pollard, S. (2002), "Collaboration--The Cure-All" in *New economy Competitiveness?*, AMR Research Report.

Spalanzani, A. (2003), Evolution et perspectives de l'organisation et de la gestion industrielle : l'impact des systèmes d'information, in Caron-Fasan, M.-L., et Lesca, N. (dir.), *Présents et Futurs des systèmes d'information*, PUG, Grenoble, pp. 19-43.

Spalanzani, A. et K. Samuel (2007), "Developing Collaborative Competencies within Supply Chains", *International Journal of Information Technology and Management (IJITM)*, 2nd semestre.

Spalanzani, A. et K. Samuel (2007), "L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs", dans Paché, G. et A. Spalanzani (coord.) *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, pp.45-66.

Tan, K.C. (2001), "A Framework of Supply Chain Management Literature", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n°7, pp.39-48.

Tan, K.C. (2002), "Supply Chain Management: Practices, Concerns and Performance Issues", *The Journal of Supply Chain Management*, winter, pp.42-53.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, traduit par *Les institutions de l'économie* (1994), InterEdition.

Wilson, I. (2000), "The new Rules: Ethic, Social responsibility and Strategy", *Strategy and Leadership*, pp. 12-16.