



# Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « *greenwashing* » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA

Guillaume Chanson, Thrycia Tite

DANS RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION 2018/5 N° 128, PAGES 59 À 80  
ÉDITIONS ISEOR

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.128.0059

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2018-5-page-59?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## **Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « *greenwashing* » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA**

Guillaume Chanson  
Maître de Conférences  
PRISM Sorbonne  
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
(France)

Thrycia Tite  
PRAG, Docteur  
PRISM Sorbonne  
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
(France)

### **Résumé<sup>1</sup>**

*Les entreprises peuvent être tentées de pratiquer le greenwashing. Le moyen de le détecter est étudié sur la base d'un cadre théorique reposant sur le Sustainable Supply Chain Management et la théorie du signal. Cet article propose alors de s'appuyer sur un cas : le contrôle des fournisseurs de l'entreprise Veolia. Ce contrôle y est délégué à un organisme indépendant, qui examine les fournisseurs sélectionnés par Veolia. Pour déterminer si Veolia sélectionne uniquement les fournisseurs vertueux, une étude économétrique est menée pour identifier un éventuel biais de sélection et donc une forme de greenwashing.*

---

<sup>1</sup> Les contacts de terrain et les données obtenues pour la réalisation de cette étude ont été mobilisés dans le cadre d'un partenariat entre l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche en RSE) et l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables) visant à mieux comprendre les moyens de la performance globale et le processus d'intégration des politiques d'achat responsable dans les organisations

**Mots-clés:** “Greenwashing” – RSE - Supply Chain – Contrôle – Signal.

*In response to increasing pressures from stakeholders, companies are increasingly communicating about their responsible approaches. What is it? The purpose of this paper is to propose a way to detect greenwashing in companies. We propose in this article to determine whether the company Veolia makes greenwashing by relying on the control of its suppliers. By providing means of detecting greenwashing, this paper represents an academic and professional advance in the actual level of CSR integration at the supply chain level.*

**Key-words:** Greenwashing – CSR - Supply Chain – Control – Signaling.

*En respuesta a las crecientes presiones de las partes interesados, las empresas comunican cada vez más acerca de sus enfoques responsables. ¿Qué es? El propósito de este documento es proponer un modo de detectar el greenwashing en las empresas. Proponemos en este artículo determinar si la empresa Veolia hace greenwashing a través del control de sus proveedores. Al proporcionar un medio para detectar el greenwashing, este documento representa un avance académico y profesional sobre el tema de la integración de la responsabilidad social corporativa a nivel de la cadena de suministro.*

**Palabras-clave:** Greenwashing - Responsabilidad social corporativa - Cadena de suministro – Controlar – Sinalização.

## Introduction

Suite à l'effondrement en 2013 du Rana Plaza qui a fait plus de 1 000 morts parmi les ouvriers bangladais, de nombreux clients de sociétés françaises et internationales ont découvert que les vêtements qu'ils achetaient étaient produits dans des conditions effroyables par des sous-traitants locaux. Le fait qu'aucune de ces entreprises ne soit juridiquement condamnable a provoqué une prise de conscience de l'importance du contrôle des fournisseurs en termes de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) qui a conduit à une évolution récente de la législation.

La RSE désigne « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Commission européenne, 2001, p.8). Cette définition a été modernisée en 2011 par « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (CE, 2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) repose sur l'idée que les entreprises doivent assumer l'impact environnemental et social de leurs activités. Progressivement, cette idée de responsabilité s'est étendue à l'ensemble des acteurs impliqués dans la création, la production et la distribution des produits vers le client final. Désormais, les entreprises doivent prendre en compte aussi bien les impacts directs de leurs activités que leurs impacts indirects, liés à l'activité des autres membres de la supply chain.

La supply chain (SC) peut être définie comme étant « un ensemble d'activités de collaboration et les relations qui lient les entreprises dans le processus de création de valeur, afin d'offrir au client final une combinaison appropriée de valeur des produits et / ou de service » (Braziotis et al. 2013, p.648). Cette chaîne est plus ou moins complexe en fonction du nombre d'acteurs impliqués (Mentzer et al, 2001). La SC peut être assimilée à un réseau qui se caractérise par des rapports de partenariat entre une entreprise pivot et ses entreprises partenaires (Lambert et al, 1998). Du fait du maillage étroit

entre les acteurs composant la SC, les actions d'une entreprise peuvent se répercuter sur celles des autres membres. Aujourd'hui, l'accroissement de la vitesse de circulation contribue à accroître les retombées négatives. Plusieurs cas permettent d'illustrer ce propos : Nike, Findus, Mattel, Rana Plaza... D'où la nécessité d'appréhender les questions liées à la RSE d'un point de vue global. Cette approche se trouve désormais renforcée par la réglementation, en particulier par la proposition de loi relative au « devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre » définitivement adoptée par l'assemblée nationale en février 2017. De plus, les informations fournies feront désormais l'objet d'un contrôle par un auditeur extérieur. En effet, face aux pressions croissantes des parties prenantes, les entreprises tendent à communiquer davantage sur leurs pratiques. Cependant, les informations fournies ne se révèlent pas toujours véridiques et certaines entreprises sont accusées de faire du *greenwashing* (ou éco-blanchiment en français).

Ce phénomène se traduit par la diffusion d'informations erronées ou mensongères sur les actions menées dans la supply chain. Comment déterminer si une entreprise fait réellement du *greenwashing* ? Cet article permet de proposer un indicateur permettant d'évaluer des biais dans les actions RSE mises en œuvre au sein de la supply chain. Après avoir posé le cadre théorique de notre recherche, nous proposerons une mesure de détection du *greenwashing* d'une entreprise centrale dans la *supply chain*.

## 1. – Le cadre théorique

Cet article repose principalement sur deux cadres théoriques. Le premier est lié à la prise en compte de la RSE dans la SC à travers le *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) et le second lié au *greenwashing*.

### 1.1. La mise en œuvre d'un management durable de la *supply chain*

Nous présenterons le processus d'intégration progressif de la RSE dans la SC puis nous montrerons que la communication responsable joue un rôle important dans le SSCM.

### 1.1.1. La prise en compte de la RSE dans la *supply chain*

Depuis plusieurs années, les entreprises afin d'évoluer vers des structures plus agiles et flexibles, tendent à se recentrer sur leur core business et à sous-traiter tout ou partie de leurs activités. Cette sous-traitance en cascade a contribué à accroître la complexité des SC et à réduire la visibilité sur la chaîne. Dans un premier temps, les entreprises ont principalement cherché à améliorer la circulation des flux entre les organisations, dans le but de réduire les coûts et les délais et améliorer la qualité. Le management de la chaîne logistique durable ou « *Sustainable Supply Chain Management* » (SSCM) est né de la prise de conscience de la nécessité de gérer la chaîne et les actions au niveau des deux autres piliers de la *triple bottom line* (Savitz et Weber, 2006) : « *planet* » et « *people* ». Le SSCM désigne « l'intégration stratégique, transparente et la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'organisation dans le système de coordination des processus inter-organisationnels clés visant à améliorer la performance économique à long terme de l'entreprise individuelle et de ses chaînes d'approvisionnement » (Carter et Rogers, 2008, p. 368). Le management de la chaîne d'approvisionnement durable (SSCM) est un domaine d'étude relativement récent comme le soulignent Seuring et Müller (2008, p.1702). Dans un premier temps, les chercheurs et praticiens se sont intéressés à l'écologisation de la *supply chain* par des actions visant à minimiser l'empreinte écologique des produits, tout au long la chaîne de valeur. Ainsi, la *supply chain* verte « intègre l'ensemble des opérations depuis l'extraction des matières premières jusqu'à son traitement en fin de vie en passant par les étapes de conception, production et distribution du produit » (Observatoire de la SC). Compte tenu du nombre d'incidents impliquant un non-respect des droits de l'homme et le travail des enfants, les organisations ont progressivement mis l'accent sur la dimension sociale dans le processus de création de valeur.

En outre, pour répondre aux différentes attentes des parties prenantes, les entreprises adoptent des démarches éco-responsables en s'appuyant sur des référentiels internationaux tels que le GRI ou l'ISO 26 000. Le management de la SC durable repose ainsi sur 4 niveaux : les exigences normatives, une détection précoce, les processus d'approvisionnement et le suivi et développement des fournisseurs

(Koplin et al, 2007, p. 1056). La prise en compte de la RSE au niveau de l'ensemble de la *supply chain* permet de réduire les risques tout en améliorant la qualité des produits. De plus, l'intégration des partenaires à une démarche RSE favorise l'innovation pour des produits durables. Pour ce faire, les membres de la chaîne doivent échanger des informations afin de partager et transférer leurs ressources et compétences.

### 1.1.2 L'importance de la communication responsable dans le SSCM

La prise en compte de la durabilité dans la SC tend à se traduire par une collaboration et une coopération accrue avec les autres membres de la chaîne. Elle vise non seulement à réduire les impacts négatifs sur l'environnement et la société mais également permet d'acquérir des avantages compétitifs. Une approche collaborative facilite la communication ainsi que le transfert d'informations entre la firme pivot et ses partenaires et renforce la confiance dans leurs relations interorganisationnelles (Bowen et al, 2001). Les entreprises peuvent transférer des ressources clés, des connaissances et des capacités afin de motiver les membres de la chaîne à travailler ensemble à l'amélioration de la performance environnementale et sociale. De nombreuses pratiques permettent d'impliquer les partenaires dans une démarche intégrant les trois dimensions du développement durable. Ainsi, l'obtention d'une certification de type ISO 14001, 45001 ou encore 50001 envoie à la fois un signal positif au marché mais contribue également à réduire les coûts liés au management de l'environnement, de la santé et sécurité au travail ainsi qu'à la consommation énergétique.

Les entreprises se doivent de communiquer sur leurs actions responsables car l'absence de communication serait assimilée à de l'indifférence vis-à-vis des questions sociétales (Benoît-Moreau et al, 2010). La communication sociétale ou responsable désigne « l'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation » (Benoît-Moreau et al, 2010, p.75). Cette communication avec les fournisseurs permet à une entreprise de mesurer sa capacité à établir des relations durables (Cuisinier, 2011). Elle va s'établir à partir d'indicateurs comme le pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de

critères environnementaux, le pourcentage d'accords et de contrats incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point ou encore le nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services (GRI). Ainsi, les entreprises vont chercher de plus en plus à communiquer sur leurs pratiques en matière de SSCM, que ce soit à travers des labels ou des certifications ou par la mise en place de procédures de suivi et de contrôle des partenaires. Cependant, comme le suggèrent Parguel et Benoit-Moreau (2013), toutes ces mesures, même celles fournies par des experts, ne peuvent atténuer les risques de *greenwashing*.

## 1.2. Greenwashing et contrôle des entreprises

Plusieurs raisons motivent les entreprises à faire du *greenwashing*. Il s'agit ici d'explicitier les différents éléments qui incitent à faire du *greenwashing*. Nous montrerons également que la communication environnementale contribue à envoyer un signal aux clients.

### 1.2.1. Les déterminants du *greenwashing*

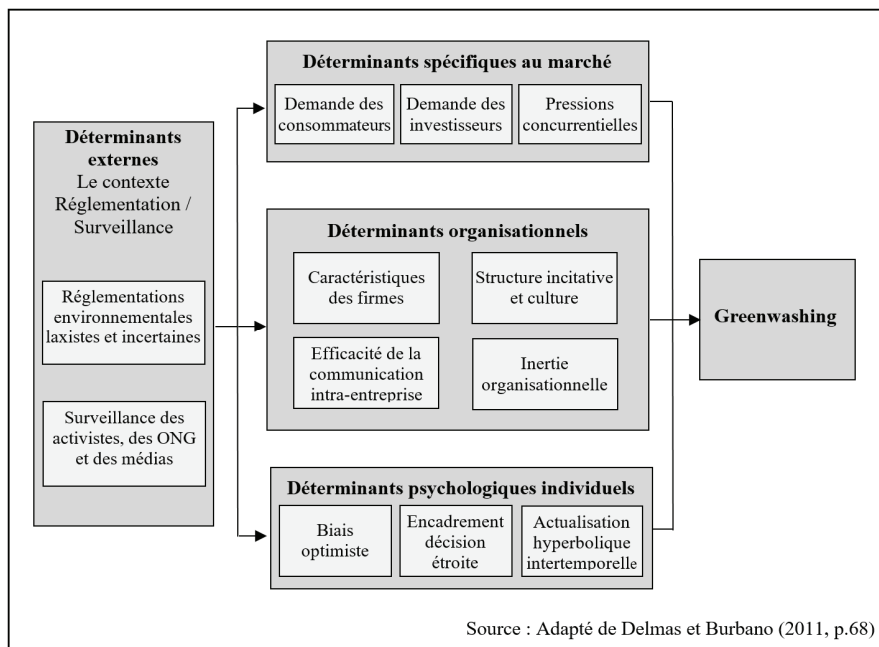
Initialement, le terme «*greenwashing*» a été proposé par un écologiste, Jay Westerveld, dans un essai de 1986 dans lequel il a affirmé que l'industrie hôtelière a fausement promu la réutilisation des serviettes dans le cadre d'une stratégie environnementale plus large alors qu'en réalité, il s'agissait uniquement de réduire les coûts (Becker-Olsen et Potucek, 2013). Depuis, ce terme a été largement reconnu et accepté (Dahl, 2010). Le *greenwashing* représente des « opérations de communication qui tentent de valoriser des engagements sociaux ou environnementaux en dépit de l'absence d'actions à la hauteur de cette communication » (Benoit-Moreau et al, 2008, p.3). Le *greenwashing* peut prendre plusieurs formes. Il peut ainsi renvoyer au fait de dépenser davantage dans la promotion d'efforts au niveau environnemental et/ou social que dans des actions responsables. Une autre forme de *greenwashing* consiste en la diffusion de désinformations aux parties prenantes afin d'améliorer sa réputation (De Vries et al, 2015). Ainsi, faire du *greenwashing* consiste à diffuser « des informations fausses ou trompeuses



concernant les stratégies, les objectifs, les motivations et les actions environnementales d'une organisation » (Becker-Olsen et Potucek, 2013, p.1318).

De nombreuses entreprises ont été accusées au cours des dernières années de faire du *greenwashing*. Sachant qu'une entreprise impliquée dans un incident sociétal et qui a fortement communiqué verra davantage son image dégradée que celle qui a moins communiqué sur le sujet (Benoit-Moreau et al, 2010), quelles raisons incitent les entreprises à faire du *greenwashing* ? Selon Delmas et Burbano (2011), le *greenwashing* serait favorisé par des facteurs externes, des facteurs organisationnels et des facteurs psychologiques (cf. schéma 1). Il est plus simple et rapide de modifier les communications sur sa performance environnementale que de mettre en œuvre des actions pour améliorer réellement les résultats. De même, les dirigeants préfèrent adopter des décisions stratégiques dont les effets se font ressentir à plus court terme que sur le long terme.

Le *greenwashing* se traduit par des revendications injustifiées ou exagérées concernant la durabilité ou la protection de l'environnement dans le but de gagner en parts de marché (Dahl, 2010). Cependant, il arrive que les consommateurs concluent à du *greenwashing*, en l'absence d'informations prouvant le contraire. Ainsi, lorsque l'action réalisée est jugée peu compatible avec l'activité principale de l'entreprise, alors les parties prenantes estiment que cette action est trompeuse. Par exemple, le fait qu'une enseigne de fast-food mette en avant des produits *lights* ou encore lorsqu'une entreprise du secteur énergétique investit dans des mesures environnementales. Par conséquent, l'efficacité du *greenwashing* dépend de l'ajustement entre le type d'action RSE réalisé et le métier principal de l'entreprise (De Vries et al, 2015).

**Schéma 1 : Les déterminants du *greenwashing***

### 1.2.2. Les risques de *greenwashing* dans le contrôle des partenaires de la SC

Face aux risques sociétaux inhérents à la SC, les entreprises ne peuvent s'appuyer sur un système d'information principalement comptable. Une première approche peut consister à implémenter une veille anticipative stratégique (Caron-Fasan et Lesca 2012), à l'écoute des signaux précoces de l'environnement socio-économique, ou une vigilance stratégique (Savall et al, 2015) consistant à mettre en place une surveillance active de la SC et à élaborer des indicateurs d'alerte. Une autre approche peut consister, pour rassurer des consommateurs de plus en plus sensibles, à mettre en place des procédures de contrôle tout au long de la *supply chain*. Le contrôle inter-organisationnel peut

être défini comme le « processus par lequel une entité influence, à divers degrés, le comportement et la production d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et d'un large éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels » (Geringer et Hebert, 1989, p.236). Les modes de contrôle déployés par les entreprises sont « multiples », « différenciés » (Fernandes, 2005, p.6) mais aussi évolutifs du fait d'un environnement contingent. Les entreprises peuvent opter pour un mode de contrôle par les résultats. Dans ce cas, l'objectif est de s'assurer que les partenaires de la SC atteignent bien les objectifs visés. A un niveau opérationnel, des systèmes de contrôle sont généralement mis en place afin de s'assurer de la conformité de l'output. Le contrôle peut également porter sur les comportements tels que les processus et procédures mises en place. De plus en plus, les membres de la *supply chain* s'appuient sur une troisième forme de contrôle, le contrôle social. Celui-ci s'appuie sur des mécanismes plus informels comme la réputation et la confiance (Ouchi, 1979).

Ces différentes formes de contrôle peuvent s'effectuer lors de différentes étapes de circulation du produit. Celui-ci peut même s'effectuer avant la transaction en vertu du principe de « due diligence » ou diligence raisonnable. Au niveau interne, le contrôle permet non seulement de connaître le résultat de la stratégie mise en place mais fournit des indications sur des éventuelles actions à mettre en place (Maas et al, 2016). Au niveau externe, le contrôle permet à la fois à une entreprise de respecter la réglementation en vigueur mais également de maintenir voire d'améliorer son image auprès des différentes parties prenantes.

Cet effet d'image du contrôle des partenaires de la *supply chain* est à l'origine d'une tentation et donc d'une suspicion de *greenwashing* dans la communication sociétale que nous allons maintenant analyser à travers la théorie du signal.

### 1.2.3. Théorie du signal et *greenwashing*

En présence d'asymétrie d'information, le client ou l'investisseur désireux de choisir une entreprise pratiquant une

démarche RSE est dans une situation comparable à l'acheteur de voitures d'occasion théorisé par Akerloff (1970). Il risque d'opter pour une entreprise aux pratiques peu RSE, tout comme l'acheteur d'Akerloff risque de choisir un tacot (*lemon*). L'existence d'un signal est alors la solution (Akerlof 1970). Toutes les entreprises désireuses d'attirer de tels clients/investisseurs sont alors incitées à communiquer sur leur politique RSE (Manrai et al. 1997). Cependant, une telle communication sociétale s'apparente à du *greenwashing* pour les entreprises peu vertueuses en termes de RSE (Seele et Gatti 2015).

Afin de distinguer le *greenwashing* d'une communication de bonnes pratiques RSE, la théorie du signal nous propose un critère de bon signal : celui-ci doit être plus coûteux (pas nécessairement en termes monétaires) ou plus difficile à émettre pour une « mauvaise » entreprise que pour une « bonne » (Spence 1973).

Dans le domaine de la RSE, ceci a conduit les théoriciens du signal à se pencher notamment sur les éco-labels (Atkinson et Rosenthal 2014). En effet, ces labels étant attribués par une tierce partie sur la base d'un audit, obtenir un éco-label devrait être plus difficile pour une entreprise aux « mauvaises » pratiques RSE. Ce signal permet donc aux « bonnes » entreprises RSE de se distinguer de toutes les entreprises qui clament leur attachement à la RSE sans la mettre en pratique (*greenwashing*). Cependant, pour qu'un signal soit efficace, il doit être crédible (Boulding et Kirmani 1993). Atkinson et Rosenthal (2014) ont ainsi montré que des consommateurs accordaient plus de confiance à un éco-label lorsqu'il était gouvernemental plutôt que géré par une entreprise. La crédibilité d'un signal comme un éco-label est donc fortement liée à celle de l'organisation qui le délivre (reposant sur sa rigueur).

Cependant, même en présence d'une autorité de délivrance crédible, une entreprise peu vertueuse peut être tentée d'utiliser ses espaces discrétionnaires dans le processus d'attribution d'un label afin d'influencer le résultat. Le *greenwashing* s'apparente alors ici à un biais de l'évaluation nécessaire à l'émission d'un signal.

Dans le cas du contrôle, le premier biais peut porter sur les activités sur lesquelles l'entreprise contrôle (ou fait contrôler) ses partenaires. Elle peut choisir les activités ayant un faible impact

environnemental et social. De même, elle peut biaiser le choix des partenaires audités. Dans ce cas, elle choisit les partenaires représentant le moins de risques ou ayant la meilleure réputation. Enfin, elle peut réaliser un audit partiel des fournisseurs contrôlés. Ainsi, il apparaît clairement que les modalités de contrôle des fournisseurs affectent la qualité du signal envoyé aux parties prenantes.

Mais, comme le suggèrent De Vries et al (2015), les parties prenantes peuvent soupçonner le *greenwashing* de l'entreprise mais ne peuvent l'infirmier ou le confirmer en l'absence d'information et de méthodes d'analyse. Notre analyse empirique cherche à combler cette lacune.

## 2. – L'étude empirique

### 2.1. Le cas Veolia

Dans le cadre du partenariat ObsAR / ADERSE, nous avons collaboré avec l'entreprise Veolia Environnement dont la marque « Veolia » regroupe depuis 2013 les activités Eau, Déchets et Énergie. Afin de favoriser l'usage et la valorisation des ressources dans l'économie circulaire, Veolia cherche à concevoir et déployer des solutions permettant d'y accéder, de les préserver et de les renouveler (Veolia, 2015). Un des axes de la politique d'achats responsables menée par le groupe concerne notamment l'engagement et l'évaluation de la performance RSE de ses fournisseurs. Pour ce faire, Veolia intègre des critères RSE dans les différents contrats signés, tels que, par exemple, le respect des droits de l'homme. En outre, la performance RSE des fournisseurs stratégiques est mesurée à travers un système d'évaluations. Veolia s'appuie sur une cartographie des risques afin de sélectionner les fournisseurs ayant les familles d'achats les plus exposées. Cela permet de lancer les actions de gestion des risques nécessaires. Les évaluations consistent en un audit documentaire réalisé par un prestataire indépendant, la société EcoVadis, agence de notation. Cette évaluation porte sur vingt et un critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux, éthiques ainsi que sur les relations avec les fournisseurs. Ces derniers s'engagent à prendre en compte les résultats et recommandations de leurs

évaluations afin de mettre en œuvre les actions nécessaires de mise en conformité et d'amélioration.

En procédant à une évaluation de ses fournisseurs par EcoVadis, Veolia donne des gages à ses parties prenantes. Il s'agit d'un signal sur la qualité de sa politique RSE (ou plus largement de ses processus de production), au sens où cela signifie que Veolia évite de faire appel à des fournisseurs qui ont un comportement opposé à ses principes fondamentaux en matière de RSE (pollution, émissions de CO<sub>2</sub>, atteintes à la biodiversité, mauvaises conditions de travail, travail des enfants, discrimination, non-respect des droits humains fondamentaux, corruption, pratiques anticoncurrentielles, etc.). Cependant, pour qu'un signal soit efficace, il faut qu'il soit plus difficile à émettre pour une entreprise non-vertueuse que pour une entreprise vertueuse. C'est le cas avec la certification EcoVadis : une entreprise faisant appel à des fournisseurs peu RSE aura du mal à obtenir de bonnes évaluations (puisqu'il s'agit d'un organisme indépendant). Cependant, en analysant finement le processus d'évaluation, on se rend compte que c'est Veolia qui choisit les fournisseurs à évaluer, suite à une analyse des risques par catégories d'achats, sachant que pour des raisons pratiques et financières, ils ne peuvent tous être évalués. Il y aurait donc une possibilité pour une entreprise de biaiser le signal : il suffirait qu'elle choisisse pour évaluation les fournisseurs irréprochables. Ainsi, une entreprise pourrait avoir de très bonnes évaluations EcoVadis de ses fournisseurs, tout en continuant à travailler aussi avec des fournisseurs moins recommandables. Ce qui serait du *greenwashing*. C'est à déterminer l'éventualité d'une pratique de *greenwashing* par cette méthode que notre étude économétrique s'attelle.

## 2.2. La méthodologie de l'étude économétrique

Comme nous l'avons évoqué dans notre partie 1.2.3, une entreprise envoie un signal de bonnes pratiques RSE en confiant le contrôle de ses fournisseurs à un tiers crédible. Toutefois, elle peut faire preuve de *greenwashing* en lui communiquant un échantillon de fournisseurs biaisés : soit qu'ils œuvrent dans des activités ayant un faible impact environnemental et social, soit qu'elle ne retienne que ceux ayant la meilleure réputation.

Pour tester cette éventuelle forme de *greenwashing* dans le contrôle des fournisseurs de Veolia, nous allons réaliser une étude économétrique reposant sur les caractéristiques suivantes :

Notre unité d'analyse :

Dans l'analyse de ses achats, Veolia a identifié 125 catégories d'achat. Ces catégories correspondent à une famille de produits (par exemple : 03.06 Matériel de nettoyage) ou de services (ex : 05.10 Prestations informatiques et télécom) achetés. Certaines de ces catégories recouvrent des activités potentiellement plus risquées en termes RSE : par exemple, la sous-traitance et le traitement des déchets sont plus risqués que l'assurance.

Échantillon :

Nous avons retenu les 95 catégories d'achat de Veolia représentant au moins un million d'euros de CA annuel. L'ensemble de ces catégories représentait 10 Md d'€ en 2015.

Variables :

Variable expliquée :  $\Sigma \text{Achats Fournisseurs stratégiques évalués}$   
 $\Sigma \text{Achats Fournisseurs stratégiques (évalués ou non)}$

Pour chacune de ces 95 catégories, une partie des achats est réalisée auprès des fournisseurs stratégiques. Certains sont évalués et d'autres non. C'est cette proportion que nous allons chercher à expliquer. Nous allons donc vérifier s'il n'y a pas un biais dans la sélection des fournisseurs évalués (effectuée par Veolia) qui conduirait à une surreprésentation des fournisseurs œuvrant dans les catégories peu risquées.

Pour cela, nous allons pouvoir constituer des variables expliquées reposant sur la « cartographie des risques ». En effet, Veolia a évalué pour chacune de ses catégories d'achat le niveau de risque environnemental, social et éthique, ainsi que son enjeu stratégique.

Variable explicatives :	
• Risque environnemental (de la catégorie)	Risque noté de 1 à 3 (avec 1= faible, et 3=élevé)
• Risque social (de la catégorie)	Risque noté de 1 à 3 (avec 1= faible, et 3=élevé)
• Risque éthique (de la catégorie)	Risque noté de 1 à 3 (avec 1= faible, et 3=élevé)
Variables de contrôle :	
• $\Sigma$ Achats de la catégorie	Montant en k€ pour l'année 2015
• Enjeu stratégique (de la catégorie)	Enjeu noté de 1 à 3 (avec 1= sans enjeu, 2= cœur de métier, 3= plan stratégique)

(Pour chacune des variables ayant 3 modalités, elles ont été recodées en 2 variables binaires avec la valeur 1 comme variable omise).

Pour analyser l'éventualité d'un greenwashing de la façon précédemment évoquée, nous avons ici considéré les achats de Veolia, catégorie d'achat par catégorie d'achat (ex : 04.10 Produits chimiques de maintenance industrielle). Pour une catégorie d'achat, Veolia a généralement plusieurs fournisseurs, certains stratégiques d'autres pas. Les fournisseurs stratégiques représentent sur les catégories d'achat étudiées plus de 56% du montant total des achats. Nous nous sommes centrés sur les fournisseurs stratégiques, qui seuls sont certifiés (, par ailleurs, il aurait été matériellement difficile d'analyser l'intégralité des fournisseurs). Pour chaque catégorie d'achat, Veolia a évalué certains de ses fournisseurs stratégiques et pas d'autres. Nous cherchons à analyser pour chaque catégorie d'achat si Veolia a évalué proportionnellement peu (ou beaucoup) de fournisseurs stratégiques et à mettre cela en relation avec les risques RSE associées à cette catégorie d'achat.

2.3. Résultats : contrôle réel ou contrôle biaisé chez Veolia ?



	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	0.176*	0.199**	0.329***	0.125
Variables de contrôle :				
ΣAchats catégorie	-8E-08	-1E-07	-1E-07	
Catégorie à enjeu	0.023	-0.63	0.061	
Variables de risque RSE :				
Risque environnemental moyen	0.247***			0,15**
Risque environnemental élevé	0.124			
Risque social moyen		0.264**		0.182*
Risque social élevé		0.268**		0.172
Risque éthique moyen			-0.010	
Risque éthique élevé			-0.003	
R <sup>2</sup>	37,4%	36,2%	15,8%	41,2%
R <sup>2</sup> ajusté	10,2%	9,3 %	-1,8%	14,2%
Test de Δ R <sup>2</sup>	Sign.**	Sign.**	Non Sign.	

(\* : significatif à 5% ; \*\* : significatif à 1%, \*\*\* : significatif à 1°/oo)

Le test de ΔR<sup>2</sup> cherche à déterminer si la variable de risque (environnemental, social ou éthique) est significative par sa capacité à rendre compte de la ΔR<sup>2</sup> (entre un modèle constitué uniquement des variables de contrôle et un modèle avec ces mêmes variables de contrôle + la variable de risque). Le modèle 4 repose sur un processus de sélection de variables de type *backward*.

Si Veolia avait pratiqué le *greenwashing* de la façon précédemment évoquée, on devrait avoir une relation négative entre le risque de la catégorie (environnemental, social ou éthique) et la proportion de fournisseurs évalués. C'est-à-dire qu'une entreprise

pratiquant le *greenwashing* évaluerait peu d'entreprises dans les catégories risquées et beaucoup dans celles où il y aurait peu de risques). Or, nous observons ici l'inverse.

Toutes choses égales par ailleurs, pour une catégorie donnée, plus les risques environnementaux et sociaux sont élevés (dans la cartographie), et plus la proportion de fournisseurs stratégiques est importante. Les seuils de confiance élevés (> 99%) mettent en évidence une relation très significative, ce qui amène à penser que cet effet est conscient.

Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse que Veolia fasse du *greenwashing* en sélectionnant pour son évaluation par EcoVadis des fournisseurs qui seraient, a priori (sur la base des catégories d'achat), ceux présentant le moins de risques.

## 2.4. Discussion

À partir de ce résultat, plusieurs questions peuvent être discutées. Tout d'abord, comme nous l'avons indiqué dans notre partie 1.2.3, il existe différents moyens de biaiser l'échantillon fourni à EcoVadis : des activités à faible risque environnemental et social ou des fournisseurs à la bonne réputation. Nous n'avons testé que l'absence du premier biais (activités à faible risque). Avant de conclure à l'absence de *greenwashing* de la part de Veolia, on pourrait considérer qu'il reste un risque du deuxième biais (réputation du fournisseur).

Deux raisons nous amènent cependant à minorer ce risque. Dans la mesure où un biais par risque d'activité est plus simple à automatiser, Veolia aurait probablement plutôt eu recours à cette forme de *greenwashing*, impossible à déceler, même pour le tiers évaluateur (EcoVadis), en l'absence des données formatées auxquelles nous avons eu accès. La seconde raison, tient au fait que Veolia a fourni à EcoVadis des listes de fournisseurs issus de secteurs plutôt risqués (environnementalement et socialement). Si Veolia avait souhaité pratiquer du *greenwashing*, en faisant cela (alors que c'était inutile), elle aurait contrebalancé l'effet d'une autre forme de biais. Il apparaît donc peu crédible que Veolia ait pratiqué un biais massif de l'échantillonnage sur la réputation du fournisseur, dont l'efficacité

serait limitée par son choix de sélectionner des activités plutôt risquées.

Ceci nous conduit à une seconde remarque. Dans le cadre d'analyse de la théorie du signal, les entreprises désireuses d'attirer des clients/investisseurs sensibles à la RSE sont alors incitées à communiquer sur leur politique RSE. Pour se distinguer des entreprises pratiquant le *greenwashing*, elles vont recourir à des signaux crédibles. Dans cette vision instrumentale de la RSE, une entreprise se conformerait à toutes les contraintes lui permettant d'assurer la qualité de son signal, mais n'irait pas au-delà. Or, ici, Veolia a, de façon marquée, choisi de sélectionner les fournisseurs issus de catégories plutôt risquées. De ce fait, elle est allée au-delà des contraintes de la signalisation (en risquant même d'obtenir des évaluations moins favorables). Ceci tend à montrer que le processus de contrôle des fournisseurs a été mené par Veolia dans l'optique de vouloir améliorer les pratiques RSE de ses fournisseurs (plutôt que de communiquer à destination des clients/investisseurs). Nous sommes en présence de ce que nous pourrions appeler une politique RSE sincère ou de conviction.

Notre démarche de recherche empirique nous a ainsi permis non seulement de déterminer de façon rigoureuse si une entreprise met en place un biais dans le contrôle de ses actions RSE (*greenwashing*), mais en plus elle offre une approximation de la sincérité de sa démarche RSE.

Notre dernière remarque porte sur la possibilité pour les acteurs concernés par la politique RSE de pratiquer cette démarche. Nous avons pu réaliser cette analyse grâce à la mise à disposition par Veolia des données nécessaires dans le cadre d'un partenariat de recherche Aderse-ObsAR. Les clients, les investisseurs ou d'autres parties prenantes (associations...) désireuses d'apprécier la sincérité de la communication sociétale (ou plus largement sa démarche RSE) ne peuvent, a priori, disposer de ces informations et donc mettre en pratique la démarche que nous avons proposée. Ils auraient besoin des données sur les fournisseurs par catégories d'achat et de la cartographie des risques par catégorie.

Or, la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre oblige désormais certaines grandes sociétés à mettre en œuvre un « plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle ». Et ce plan « a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société » et comprend « une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ». C'est justement cette cartographie (réalisée par Veolia avant qu'elle ne devienne une obligation légale) qui nous a permis de réaliser notre analyse. Les parties prenantes disposeront donc pour les entreprises concernées par la loi (cf. article L. 225-102-4 pour le détail) de la moitié des données.

En revanche, il est peu probable que ces entreprises acceptent de confier aux parties prenantes (clients, investisseurs, associations...) sensibles à la RSE les données sur leurs fournisseurs. Il s'agit en effet d'un secret commercial. Toutefois, un organisme comme EcoVadis, pourrait intégrer ces données dans celles qu'il demande aux entreprises qu'il certifie et mener alors des analyses reprenant notre méthodologie.

## Conclusion

La littérature sur le *greenwashing* d'entreprise tend à être davantage théorique que de nature empirique et s'intéresse davantage à ses conséquences (De Vries et al, 2015) qu'à sa mesure. Cependant, pour des raisons tant sociétales (l'information des parties prenantes) que scientifiques (l'opérationnalisation du concept dans les études empiriques), il importe de progresser dans l'identification et la mesure du *greenwashing*.

À partir d'un cadre d'analyse reposant sur le *Sustainable Supply Chain Management* et la théorie du signal, nous avons identifié différentes façons pour une entreprise de pratiquer le *greenwashing* à travers des biais dans le contrôle de ses fournisseurs. Sur le cas Veolia, nous avons alors pu tester économétriquement la présence d'un de ces biais.

L'analyse empirique sur le contrôle effectué par l'entreprise pivot Veolia a montré qu'elle n'évaluait pas majoritairement ses

fournisseurs les moins risqués et a par conséquent mis en évidence l'absence d'une des formes de *greenwashing*. Le fait que Véolia ne déforme pas la réalité de l'évaluation en vue de présenter une image publique socialement responsable peut être considéré comme un exemple de communication RSE authentique.

À travers sa méthodologie, cette recherche présente une manière d'identifier le *greenwashing*, qui peut être utilisée tant par les chercheurs que par les entreprises. La principale limite de cette démarche réside cependant dans l'accessibilité des données nécessaires pour pratiquer cette mesure du *greenwashing*. Si Veolia a accepté de nous confier ses données (stratégiques) pour une recherche conduite dans le cadre d'un partenariat Aderse-ObsAR, une proposition pour la mise à disposition de ces données pour toutes les entreprises est formulée en conclusion.

Conformément à notre approche en termes de signal, la généralisation d'une telle démarche repose, in fine, sur la volonté des entreprises de rassurer leurs diverses parties prenantes sur la sincérité de leur engagement afin d'être considérées comme des acteurs crédibles dans leurs pratiques RSE. Au-delà de cette seule volonté, le législateur impose désormais un devoir de vigilance (loi Sapin II) qui devrait permettre aux entreprises de mieux mettre sous contrôle leurs fournisseurs à risque et d'accroître les exigences de développement durable.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKERLOF G.A., « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500.
- ATKINSON L., ROSENTHAL S., « Signaling the green sell: the influence of eco-label source and argument specificity on consumer trust », *Journal of Advertising*, Vol. 43, n°1, 2014, p. 33-45.
- BECKER-OLSEN K., POTUCEK S., « Greenwashing », in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Editors: IDOWU SO., CAPALDI N., ZU L., DAS GUPTA A., 2013, p. 1318-1323.
- BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F., PARGUEL B., « La Communication Sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme », *Décisions Marketing*, Vol. 59, 2010, p. 75-78.

- BENOIT-MOREAU F., PARGUEL B., LARCENEUX F., « Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire », *Etats Généraux du Management*, Paris, 2008.
- BLOME C., FOERSTL K., SCHLEPER M.C., « Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 52, 2017, p. 339-350.
- BOULDING W., KIRMANI A., « A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality? », *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, n°1, 1993, p. 111-123.
- BOWEN F.E., COUSINS P.D., LAMMING R.C., FARUK A.C., « The role of supply management capabilities in green supply », *Production And Operations Management*, Vol. 10, n°2, 2001, p. 174-189.
- BRAZIOTIS C., BOURLAKIS M., ROGERS H., TANNOCK, J., « Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18, n° 6, 2013, p. 644-652.
- CARON-FASAN M., LESCA H., « Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français ». *Systèmes d'information & Management*, Vol. 17, n° 2, 2012, p. 81-114.
- CARTER C.R., ROGERS D.S., « A framework of sustainable supply chain management : Moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38, n° 5, 2008, p. 360-387.
- CUISINIER F., « La communication de l'entreprise socialement responsable », dans JJ-PLUCHART dir, *Le Management durable de l'entreprise*, Editions SEFI, Québec-Canada, 2011, p. 65-92.
- DAHL R., « Green Washing. Do You Know What You're Buying? », *Environmental Health Perspectives*, Vol. 118, n°6, 2010, p. 247-252.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C., « The Drivers of Greenwashing », *California Management Review*, Vol. 54, n°1, 2011, p. 64-87.
- DE VRIES G., TERWEL B.W., ELLEMERS N., DAAMEN D.L.D., « Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public Perceptions of Corporate Greenwashing », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22, n° 3, 2015, p.142-154.
- GERINGER J. M., HERBERT L., « Control and performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, n° 2, 1989, p. 235-254.

- KOPLIN J., SEURING S., MESTERHARM M., « Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry - the case of the Volkswagen AG », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, n°11-12, 2007, p. 1053-1062.
- MAAS K., SCHALTEGGER S., CRUTZEN N., « Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, Part A., 2016, p. 237-248.
- MANRAI L.A., MANRAI A.K., LASCU D.N., RYANS J.K., « How Green-Claim Strength and Country Disposition Affect Product Evaluation and Company Image », *Psychology and Marketing*, Vol. 14, n° 5, 1997, p.511-537.
- OUCHI W.G., « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, n° 9, 1979, p. 833-848.
- SAVALL H., PERON M., ZARDET V., BONNET M., *Le capitalisme socialement responsable existe*, Éditions EMS, Management & Société, Cormelles-le-Royal 2015.
- SAVITZ A.W., WEBER K., *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- SEELE P., GATTI L., « Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, n°2, 2017, p. 239-252.
- SEURING S., MÜLLER M., « From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, 2008, p.1699-1710.
- SPENCE M., « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n° 3, 1973, p. 355-374.
- VEOLIA (2015), « Document de référence, Rapport financier annuel », Veolia environnement, disponible à l'adresse [https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc181/f/imported-documents/2016/11/Document\\_de\\_reference\\_-\\_Rapport\\_financier\\_annuel\\_2015\\_20160317\\_0.pdf](https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc181/f/imported-documents/2016/11/Document_de_reference_-_Rapport_financier_annuel_2015_20160317_0.pdf), dernière consultation le 22 octobre 2017