



HAL
open science

Les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des achats responsables

Lauriane Robert

► **To cite this version:**

Lauriane Robert. Les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des achats responsables. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. NNT: 2016GREAA017. tel-01452594

HAL Id: tel-01452594

<https://theses.hal.science/tel-01452594>

Submitted on 2 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Lauriane ROBERT

Thèse dirigée par **Rachel BOCQUET**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ,**
dans **l'École Doctorale SISEO**

Les antécédents intra et inter- organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables

Thèse soutenue publiquement le **17 novembre 2016,**
devant le jury composé de :

Madame Rachel BOCQUET

Professeur des Universités, Université Savoie Mont-Blanc, Directrice de Thèse

Monsieur Richard CALVI

Professeur des Universités, Université Savoie Mont-Blanc, Suffragant

Monsieur Samuel MERCIER

Professeur des Universités, Université de Bourgogne, Rapporteur

Monsieur Damien TALBOT

Professeur des Universités, Université de Clermont-Ferrand, Rapporteur

Monsieur Bruno STRAGLIATI

Directeur des Achats, Somfy, Suffragant

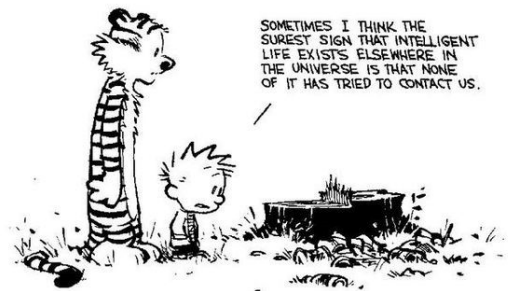


L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Cette publication s'inscrit dans le cadre du programme de recherche du dispositif PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge) destiné à promouvoir les relations collaboratives clients-fournisseurs.

L'auteur remercie Thésame, les entreprises Biomerieux, NTN-SNR et Somfy qui cofinancent ce projet de recherche, et plus généralement les financeurs du dispositif PEAK : les entreprises adhérentes du dispositif, le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie (F2I) du syndicat UIMM, l'UDIMERA, la Direction de la Recherche du Conseil Régional Rhône-Alpes, et le Conseil Général de la Haute-Savoie dans le cadre de son soutien au pôle de compétitivité Arve Industrie

À Thibault,



« Des fois, je me dis que la preuve qu'il y a des êtres intelligents ailleurs que sur Terre est qu'ils n'ont pas essayé de nous contacter. »

Bill Watterson (Calvin & Hobbes)

Remerciements

Face à l'ordinateur, tard le soir, les weekends ou en période de vacances scolaires, on se sent souvent seule... pourtant l'aboutissement de ce travail tient au soutien de nombreuses personnes.

Mes premiers remerciements s'adressent en premier lieu à ma directrice de thèse, Rachel Bocquet. Merci à elle, pour m'avoir aiguillée durant cette recherche. Elle m'a apporté en plus de sa rigueur scientifique, son expertise en management stratégique et de l'innovation. Elle a relu mon travail à de multiples reprises et dans des délais extrêmement serrés. La pertinence de ses remarques et sa rapidité m'ont toujours impressionnée. Elle a cru en moi, elle m'a soutenue à de nombreuses reprises, je lui en suis infiniment reconnaissante. Je la remercie aussi pour ses encouragements qui m'ont souvent aidée. Son implication auprès de ses doctorants et plus généralement au sein du laboratoire et de l'université est remarquable et force à l'admiration.

Je remercie les personnes qui ont accepté de participer à mon jury. Je remercie Bruno Stragliati d'être membre du jury en tant que professionnel. J'adresse mes sincères remerciements à Samuel Mercier et Damien Talbot qui ont accepté d'être rapporteurs, ainsi qu'à Richard Calvi pour son rôle de président du jury.

Je remercie l'association des Pays de Savoie et Thésame/Peak pour le financement de trois années de thèse et sans lesquels la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

Je remercie également le club des entreprises, ma directrice de thèse et mon ami Thomas de m'avoir aidée à accéder aux terrains.

Je remercie tous les dirigeants qui nous ont ouvert leurs portes ainsi que les personnes interviewées. Je les remercie de m'avoir montré que les Achats Responsables (AR) sont bien une « réalité » avec des pratiques concrètes. Leurs contributions furent essentielles. Tous les témoignages ont certes enrichi ce travail de thèse ; mais au-delà, ils m'ont nourri personnellement. En repensant à toutes ces personnes, je ne peux m'empêcher de penser à la légende du Colibri¹.

¹« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés et atterrés observaient, impuissants, le désastre. Seul le petit colibri s'active, allant chercher quelques gouttes d'eau dans son bec pour les jeter sur le feu. Au bout d'un moment, le tatou, agacé par ses agissements dérisoires, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Tu crois que c'est avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ?", "Je le sais, répond le colibri, mais je fais ma part" » légende amérindienne, racontée par Pierre Rabhi (2012, p. 8).

Je remercie l'entreprise Socrates qui a eu confiance en notre travail et a su autour de celui-ci concevoir un outil de pilotage des AR.

Je remercie Élodie Gardet et Bénédicte Serrate pour leur collaboration et leur accompagnement lors des premiers entretiens. Leurs conseils méthodologiques notamment sur la conduite des entretiens ont été précieux. Je remercie Hugues et Richard, à l'origine de ce travail de thèse et qui m'ont permis d'assister à des événements professionnels (*summer school*, séminaire sur la norme des AR, etc.).

Je remercie également tous les chercheurs qui lors de séminaires, *workshops*, ateliers doctoraux m'ont apporté leurs conseils avisés.

Je remercie les membres du laboratoire de recherche IREGÉ, en particulier sa nouvelle directrice Mareva Sabatier pour ses remarques toujours pertinentes et son bonjour matinal chaleureux ; Muriel et Gersende, deux « supers assistantes » toujours aux « petits oignons » pour nous.

Je remercie particulièrement Coralie, Étienne, Manel, Prudence, Guillaume et Mickaël. La référence de Bill Watterson est un clin d'œil qui leur est destiné. Nous avons partagé rires et petits ou grands désespoirs. Ils m'ont aussi supportée dans tous les sens du terme.

Je remercie mes collègues, doctorants et enseignants, pour leur soutien pendant les périodes où le doute s'installait. Mes amitiés aux membres actuels et anciens de l'IREGÉ. Anaïg, Anne, Amandine, Amy, Belinda, Bérengère, Boris, Caroline, Céline, Daniel, Emmanuelle, Émilie, Lilyana, Maroua, Olga, Sandra, Sarah, Sébastien et tous les autres.

Je souhaite bon courage aux doctorants qui « courent le dernier kilomètre ». Ce dernier n'est pas le plus facile.

Et enfin un grand merci à mon entourage qui a partagé mes doutes et mes joies au cours de cette longue aventure.

Ce travail n'aurait jamais existé sans l'influence d'amis docteurs rencontrés à l'occasion d'un séjour d'étude en Allemagne, il y a plus de dix ans. Je remercie à ce titre Ali, Bezahd, Chetna et Xavier D. qui m'ont finalement éveillée à l'idée un peu folle d'entreprendre une thèse.

Je remercie également mes anciens collègues d'ESPA et de SIEMENS qui m'ont formée et fait aimer le métier d'acheteur. Je remercie particulièrement Bernard Derey qui a été mon « mentor » en entreprise. Je lui dois beaucoup de « conseils de vie », une bonne compréhension

de la fonction achats et aussi la possibilité aujourd'hui d'enseigner de manière pratique la gestion des bases de données et Excel.

Je ne peux conclure cette page de remerciements sans penser à mes parents, ma mère qui a été une relectrice patiente. Merci à mon père qui m'a souvent rappelé qu'« intelligence et instruction sont deux choses bien différentes ». Merci à mes frères, Cédric et Loïc, pour leur précieux soutien et leur présence. Je remercie également Thierry qui m'a hébergé pendant plus d'un an et demi, et qui comme une extension de ma propre famille m'a poussée, soutenue et encouragée.

Je remercie également Amélie, Émilie et Pierre, qui m'ont soutenue et ont participé à la relecture de nombreux entretiens. Je remercie aussi Amélie, Audrey, Bénédicte, Coralie, Émilie, Étienne et Guillaume qui eux aussi ont été mis à contribution pour la relecture finale de ce travail. J'ai hâte de les revoir.

Je remercie l'ensemble de mes amis qui m'ont aidée et poussée à prendre de la hauteur lorsque cela était nécessaire. Ils ont apporté un équilibre nécessaire pour faire aboutir cette thèse. Je pense aussi à Thibault qui m'a fait prendre de la hauteur au sens propre du terme... en deltaplane. Il est parti l'année dernière, mais le son de son rire résonne encore là-haut. Je lui dédie ce manuscrit (même si sa place aurait été plus appropriée dans un manuel dédié au vol libre et à la montagne).

Je remercie Élodie et Laure, ma pharmacienne et mon médecin, qui m'ont soignée avec du magnésium et de la vitamine B6, mais surtout par des soirées entre filles.

Enfin, merci à Xavier qui, sur la dernière ligne droite, a su faire preuve d'une patience et d'une tolérance hors norme. Il a été pendant les derniers mois en première ligne pour éponger mes humeurs très fluctuantes. J'espère qu'il m'emmènera prochainement profiter de quelques weekends loin de l'ordinateur et au plus près de la nature.

Annecy, le 8 septembre 2016

Sommaire

Introduction générale.....	17
Genèse de l'objet de notre recherche	18
Constats	18
Objet et problématique de recherche.....	22
Positionnement épistémologique, stratégie d'accès au réel	23
Enjeux de la recherche	26
Démarche générale et plan de la thèse	28
Chapitre 1 - État des lieux sur les Achats Responsables : des origines au concept	33
1. Les origines des Achats Responsables	37
1.1. Les Achats Responsables, des achats distincts des achats traditionnels	38
1.2. Les Achats Responsables, des achats qui intègrent les dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	43
2. La Réalité des Achats Responsables	48
2.1. Les pratiques d'AR.....	48
2.2. Les pratiques à la lumière des composants AR.....	49
3. Le concept d'Achats Responsables	57
3.1. Les AR sous l'angle de la Théorie des Parties Prenantes.....	60
3.2. Les AR sous l'angle de la théorie institutionnaliste	62
3.3. Les AR sous l'angle du courant stratégique de la RSE.....	65
Synthèse du chapitre 1.....	67
Chapitre 2 - Adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle et organisationnelle	71
1. L'adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle.....	75
1.1. L'adoption des AR : de la décision au processus.....	76
1.2. Focus sur le modèle <i>Supply Chain Learning</i> et son application aux AR.....	84

2. Les antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables	89
2.1. Une revue systématique pour identifier les antécédents des AR.....	90
2.2. Les antécédents intra-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture à la Burns et Stalker (1961).....	92
2.3. Les antécédents inter-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture transactionnelle et relationnelle.....	101
3. Cadre conceptuel : les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables	106
Synthèse du chapitre 2.....	108
Chapitre 3 - <i>Design</i> général de la recherche : des fondements épistémologiques à la méthodologie empirique.....	111
1. <i>Design</i> général de la recherche.....	114
1.1. Fondements épistémologiques	115
1.2. Stratégie d'accès au réel.....	120
2. Collecte et analyse des données qualitatives.....	129
2.1. Collecte des données : l'échantillonnage	129
2.2. Traitement des données : analyse de contenu des données qualitatives	143
Synthèse du chapitre 3.....	148
Chapitre 4 - Résultats	151
1. Étude des démarches d'AR des entreprises selon leur phase d'avancement	155
1.1. L'étude du cas exemplaire de la SNCF	156
1.2. Les cas des entreprises les moins avancées.....	180
1.3. Les cas des entreprises les plus avancées.....	194
2. Le processus d'adoption des AR et sa pérennisation	218
2.1. Le processus d'adoption des AR : processus et antécédents.....	218
2.2. La dimension collaborative de la relation client-fournisseur : un levier à la pérennisation des AR	229

Synthèse du chapitre 4.....	239
Discussion et conclusion générale.....	243
Discussion générale.....	245
Conclusion générale : apports, limites et perspectives.....	253
Apports.....	253
Limites.....	256
Perspectives.....	258
Bibliographie.....	263
Liste des Tableaux.....	281
Liste des Illustrations.....	283
Liste des Annexes.....	285

Introduction générale

Introduction générale

Deux évènements en lien avec les Achats ont tout particulièrement marqué l'actualité durant ce travail de thèse. En 2013, au Bangladesh, l'effondrement d'une usine sous-traitante de marques occidentales a coûté la vie à plus de 1000 ouvriers du textile. La même année, de la viande de cheval vendue pour du bœuf est retrouvée dans des plats préparés. Ce dernier scandale met en lumière les limites d'une stratégie agressive de baisse des coûts imposée aux fournisseurs. Celle-ci a eu pour effet de conduire le fournisseur Spanghero² à adopter un comportement opportuniste pour acheter de la viande de cheval 30 % moins chère que la viande de bœuf. Comme mentionné dans les Échos du 25 février 2013 : « c'est la recherche du prix toujours plus bas qui éclaire le mieux toute cette affaire et qui justifie aussi tous les débordements, voire les escroqueries ». Ce scandale qui a eu lieu en Europe montre que les problèmes n'arrivent pas seulement en Asie. Ainsi, les achats sont plus souvent perçus comme la cause des problèmes que comme de véritables acteurs de la solution. Nous montrerons que les achats peuvent être aussi porteurs d'une démarche responsable au travers de la thématique des Achats Responsables et de la question de leur adoption, au centre de cette thèse.

Genèse de l'objet de notre recherche

Constats

Les faits qui viennent d'être rappelés font écho à mon passé d'acheteur. Il est vrai que certaines pratiques et positions liées à ce métier ont parfois heurté mes convictions. Cependant, je voyais que les achats pouvaient être un levier puissant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), en prenant en compte non seulement les exigences économiques associées traditionnellement à la fonction, mais aussi des préoccupations sociales et environnementales. La nomination de Barbara Kux comme *Chief Sustainability Officer* et *Chief Procurement Officer* (CSO et CPO) chez Siemens, entreprise pour laquelle je travaillais m'a particulièrement marquée. Cet évènement annonçait le rôle dorénavant central que devaient jouer les achats pour

² Cougard, M.-J., 25 février 2013. Viandes : les méandres d'un commerce juteux. Les Échos, page 25 (version papier). Consulté le 16/02/2015 sur le site: <http://www.lesechos.fr/industrie-services/dossiers/0202567450718/0202637379596-viandes-les-meandres-d-un-commerce-juteux-546300.php>

la mise en œuvre de la RSE. Barbara Kux lors d'une interview à un magazine allemand avait déclaré : « la gestion durable commence par le choix des fournisseurs ³ ».

Je connaissais alors bien les critères de performance achats à l'œuvre dans cette entreprise. Parmi ceux-ci, il y avait les critères classiques de Qualité/Coût/Délai, l'objectif de diminution du nombre de fournisseurs et l'augmentation du volume achats dans les pays à bas coût. Toutefois, que fallait-il entendre par « Achats Responsables » (AR) ? À l'époque, si j'avais conscience que la thématique des AR était indéniablement un sujet d'actualité (Handfield et al., 1997 ; McWilliams et Siegel, 2001), j'ignorais qu'elle était aussi une thématique de recherche et un sujet d'intérêt croissant pour les chercheurs au cours de ces dix dernières années (Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012). Depuis, j'ai pu découvrir que le développement de la littérature en AR est récent, il s'agit « essentiellement d'un sujet du XXI^e siècle » (Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012, p. 232). Les AR sont jugés peu stabilisés théoriquement (Johnsen et al., 2016), la recherche reste à ce jour embryonnaire. Il n'existe d'ailleurs aucun consensus sur la définition des AR, mais la double filiation des AR (achats et RSE) et la nécessité de faire référence aux pratiques, nous a conduit à retenir en première lecture la définition des AR de Drumwright (1994, p. 1) décrivant les AR comme « la prise en compte des conséquences publiques des achats organisationnels ou suscitant des changements sociaux positifs. Les AR renvoient ainsi à des critères d'achats non économiques c'est-à-dire des critères autres que le prix ou les compromis entre le prix et les diverses dimensions de la qualité à travers les pratiques d'achats ».

Par ailleurs, le manque de pratiques et d'indicateurs pour mettre en œuvre la nouvelle politique d'AR chez Siemens montrait toute la difficulté d'intégrer de nouvelles préoccupations sociales et environnementales au niveau des achats. En ce sens, la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) apparaissait déjà comme pionnière. Elle et d'autres entreprises témoignaient déjà d'une démarche engagée en matière d'AR⁴. Je me souviens plus particulièrement du témoignage d'un représentant de la SNCF, qui lors d'une intervention sur les achats expliquait le développement au sein de l'entreprise d'indicateurs relatifs aux AR. Force est de constater que certaines entreprises conduisaient déjà des initiatives très concrètes.

Ces observations issues de mon expérience m'ont conduite vers ce travail de thèse, elles sont proches du constat établi par le baromètre de l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables,

³ Interview avec Barbara Kux dans le magazine *Beschaffung Aktuell* (2010), « Nachhaltigkeit beginnt bei der Lieferantenauswahl », *Beschaffung Aktuell*, p. 14-16.

⁴ Comme le rapportait déjà le magazine *Décision-Achats* (Juin 2010, n°12, supplément spécial développement durable)

2016). Selon les résultats de ce baromètre, les AR deviennent une « réalité » dans les entreprises interrogées dans la mesure où 85 %⁵ d'entre elles (certes, les plus grandes) déclarent être aujourd'hui engagées dans ce type d'achats. Toutefois, une difficulté persiste : celle de leur mise en œuvre effective et des pratiques sous-jacentes afin de ne pas rester dans la seule intention ou dans des mesures de façade. En effet, les résultats de l'ObsAR attestent également de la diversité des pratiques d'entreprises en la matière (cf. Figure 1) et de la variété des phases d'avancement.

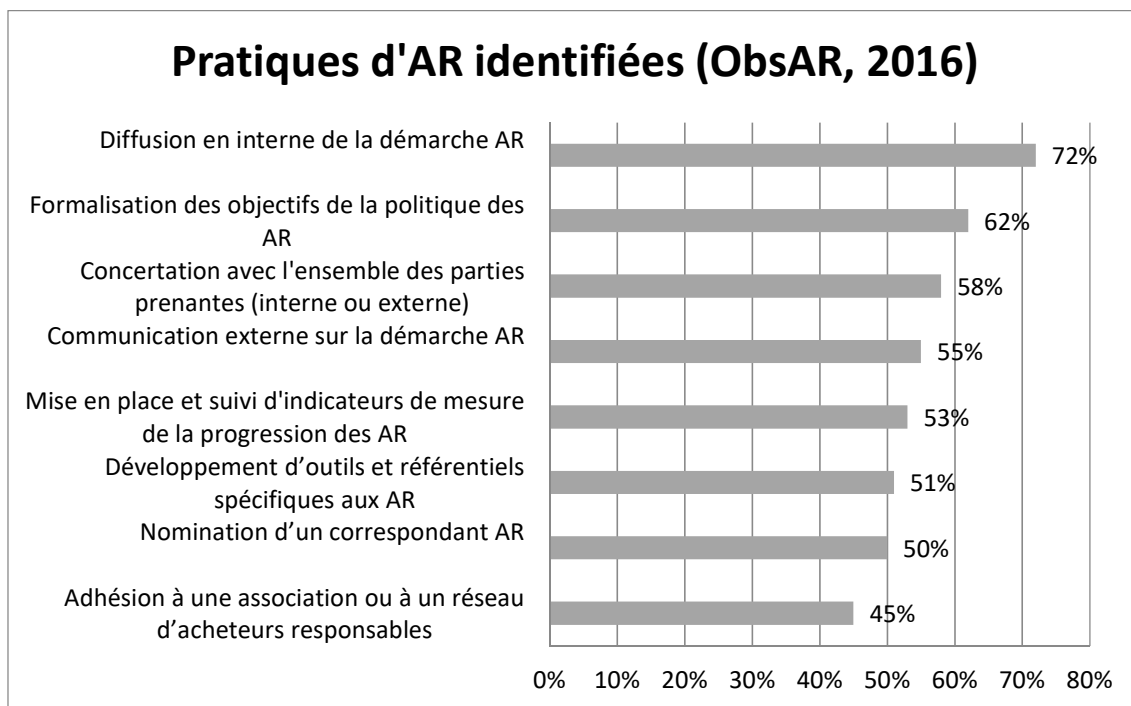


Figure 1 — Pratiques d'AR identifiées par l'ObsAR

Or, comment expliquer une telle variété ? Comment expliquer que certaines entreprises parviennent mieux que d'autres à adopter les AR dans le temps ? Sur le plan de la littérature, la majorité des recherches s'intéresse aux pressions des parties prenantes et institutionnelles. Mais, elles négligent les aspects organisationnels et les relations client-fournisseur qui semblent pourtant déterminants pour l'adoption d'une démarche d'AR. Il s'agit là d'un constat étayé par Hoejmose et Adrien-Kirby (2012) qui insistent sur l'opportunité de conduire des recherches qui

⁵ L'ObsAR établit un baromètre qui est répété tous les ans, il permet de mesurer, année après année, l'évolution des AR dans toutes les entreprises interrogées. Selon le baromètre 2016, 85 % des entreprises ont mis en place une politique d'AR (32 % depuis plus de 5 ans, 23 % depuis 3 à 5 ans, 25 % depuis 1 à 3 ans et 5 % depuis moins d'un an) (ObsAR, 2016). Échantillon composé de 351 responsables d'Achats (105 issus d'organisations publiques, 239 d'entreprises privées).

consisteraient à s'inspirer des tendances récentes du champ organisationnel de la RSE en s'éloignant de l'approche par les parties prenantes et du courant institutionnaliste.

Même si les théories traditionnellement utilisées présentent un intérêt certain, notamment pour souligner les enjeux de légitimité associés aux AR, elles n'aident pas à répondre à la question des modalités organisationnelles de mise en place et de pérennité des AR. Elles s'avèrent également limitées pour répondre à l'enjeu managérial mis en évidence par Pohl et Förstl (2011) et Reynaud (2011) qui regrettent le manque d'outils utiles aux entreprises pour passer de la parole aux actes en matière de RSE, idée reprise dans la célèbre expression « *walk the talk of CSR* » de Andersen et Skjoett-Larsen (2009, p.75).

Dans la même lignée, Maignan et al. (2002) notent que les entreprises peuvent être proactives en la matière, en dépassant les blocages et en allant à l'encontre de certaines parties prenantes qui ne pousseraient pas à l'adoption de pratiques d'AR. Par ailleurs, Sarkis et al. (2011) révèlent des possibilités de recherches pour enrichir le cadre théorique existant sur les AR, en particulier leurs antécédents, en exploitant « des opportunités substantielles pour étendre la recherche en utilisant la panoplie des théories organisationnelles » (p. 2). D'autres auteurs (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Sarkis et al., 2011 ; Zhu et al., 2013) font le même constat : la théorie des organisations est faiblement mobilisée dans le champ des AR. Ils invitent à mobiliser davantage ce cadre théorique pour étudier le champ des AR.

Ces premiers constats sur la littérature incitent à développer une nouvelle lecture qui consisterait à *comprendre* l'adoption des AR comme un phénomène volontaire et délibéré de l'organisation. Notre travail de thèse prend donc le contre-pied des recherches existantes qui se focalisent davantage sur le seul phénomène d'adaptation en réponse aux pressions des parties prenantes et institutionnelles. **Nous défendons la thèse selon laquelle l'adoption des AR est un phénomène complexe, éminemment collectif, formé par différentes phases qui peuvent être atteintes au moyen de leviers organisationnels tant internes (antécédents intra-organisationnels) qu'externes (antécédents inter-organisationnels).**

Nous montrerons dans cette thèse que pour comprendre la variété des pratiques d'AR et des phases d'avancement de ce processus, il convient de dépasser certaines limites que nous avons pu identifier dans la littérature : la prédominance d'une vision statique des AR, des antécédents des AR non clairement identifiés, et plus généralement l'absence du caractère cumulatif des connaissances dans les recherches existantes sur les AR.

➤ Les AR comme phénomène statique

Tout d'abord, les auteurs ayant abordé l'adoption des AR comme un processus sont encore rares. La plupart des travaux offre une vision statique des AR. Les recherches sur l'adoption des AR restent encore peu développées et lorsqu'elles existent, celles-ci considèrent l'adoption des AR essentiellement comme une décision prise à un instant t (Blome et Paulraj, 2013 ; Carter et Jennings, 2000, 2002, 2004 ; Salam, 2009). De plus, les rares travaux qui proposent une vision processuelle de la démarche (Leire et Mont, 2010 ; Maignan et al., 2002 ; Theodorakopoulos et al., 2005) ne permettent pas encore de comprendre le passage d'une phase à l'autre.

➤ Les antécédents des AR ne sont pas clairement identifiés

Les travaux existants sur les AR n'aboutissent pas à un cadre d'analyse unifié des antécédents susceptibles de favoriser la mise en œuvre d'une démarche d'AR. Ces derniers ne sont pas clairement identifiés (Zhu et Sarkis, 2006). À ce jour, il n'existe pas encore de liste exhaustive (Giunipero et al., 2012) des facteurs explicatifs des AR. Blome et Paulraj (2013) font le même constat, en montrant toutefois que c'est plus spécifiquement la connaissance des antécédents organisationnels qui est limitée. Gimenez et Sierra (2013) vont plus loin dans la prise en compte de la dimension organisationnelle et invitent à approfondir l'évolution de la nature des relations client-fournisseur dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche d'AR.

Objet et problématique de recherche

À ce jour, à notre connaissance, aucune recherche n'a porté l'accent sur les antécédents organisationnels des AR, en particulier intra et inter-organisationnels. Par ailleurs, les travaux qui appréhendent les AR comme un processus sont rares. La thèse défendue ici s'attaque à ce double challenge à travers les questions suivantes :

- 1) Quels sont les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter le processus d'adoption des AR ?**
- 2) Comment ces antécédents influencent-ils l'avancement des entreprises au cours des différentes phases du processus d'adoption des AR ?**

Pour répondre à ces deux questions, nous adoptons un positionnement théorique au croisement d'une approche processuelle et organisationnelle de l'adoption des AR. Conformément à notre problématique, nous développons un cadre conceptuel qui relie le processus d'AR à ses

antécédents intra et inter-organisationnels. Ce cadre conceptuel propose d'enrichir le courant stratégique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (Porter et Kramer, 2006) par une meilleure compréhension des ajustements organisationnels nécessaires pour garantir l'adoption du processus d'AR dans le temps. Il est construit à partir d'une revue fine de la littérature sur les AR. C'est tout d'abord à partir de la littérature sur les processus d'adoption des AR que nous identifions la portée du modèle de la « *Supply Chain Learning* » (SCL) (Bessant et al., 2003). Nous montrons ensuite en quoi ce modèle, décomposé en trois phases (décision, mise en œuvre, pérennisation), s'avère adapté à notre questionnement et son traitement. Les antécédents intra et inter-organisationnels des AR mis en évidence à partir de la littérature sur les AR ont été mis en cohérence en faisant appel d'une part, à l'approche organisationnelle développée Burns et Stalker (1961) (antécédents intra-organisationnels) et d'autre part, aux modèles transactionnels et relationnels propres aux relations client-fournisseurs (antécédents inter-organisationnels).

Ce travail d'élaboration théorique débouche sur un cadre conceptuel original d'essence stratégique, capable de rendre compte des antécédents du processus d'adoption des AR. Toutefois, il n'a pas été possible à cette étape de formuler des hypothèses quant aux liens entre les phases dudit processus et ses antécédents intra et inter-organisationnels. Face à l'insuffisance de la littérature, il ne renseigne pas non plus sur les antécédents les plus favorables à la pérennité de la démarche d'AR. Ainsi, c'est sur la base d'un travail de confrontation empirique que nous cherchons à établir ces liens manquants pour une meilleure compréhension des antécédents du processus d'adoption des AR.

Design de la recherche

Positionnement épistémologique, stratégie d'accès au réel

Soucieuse de réaliser une recherche « sérieuse » (Perret et Séville, 2014), une réflexion autour de notre posture a été un préalable à notre démarche de thèse. Très tôt, le réalisme critique nous est apparu en phase avec notre questionnement. Les AR sont pour nous avant tout un phénomène social qui doit son existence aux acteurs internes et externes qui l'animent. Il existe toutefois une réalité de ce phénomène indépendante du chercheur, qu'il convient de révéler à travers ses mécanismes générateurs. En tant que chercheur, nous tentons d'expliquer le

processus d'AR à travers ses antécédents intra et inter-organisationnels. Ces derniers correspondent selon notre positionnement épistémologique aux mécanismes générateurs.

Choix méthodologiques

Cette thèse s'appuie sur une méthodologie qualitative. Elle permet d'aller en profondeur dans la compréhension de phénomènes complexes ou peu étudiés. Ce choix de recourir essentiellement à une méthodologie qualitative n'est pas un choix par défaut. Notre objet de recherche est récent et complexe à plus d'un titre et justifie le recours à ce type de méthodologie. En effet, la variété des pratiques d'AR et des phases d'avancement des entreprises dans la démarche, comme déjà mentionné, témoigne de la complexité de leur mise en place au niveau des achats. La complexité est accrue dans la mesure où nous faisons le choix d'une lecture processuelle avec une investigation sur le processus d'adoption des AR. Par ailleurs, les antécédents que nous choisissons de considérer (intra et inter-organisationnels) n'ont été qu'insuffisamment étudiés et sont susceptibles de poser des difficultés en termes d'identification et d'opérationnalisation. Finalement, en guise de dernier argument, il s'agit d'un « système ouvert parties prenantes » (Bendoly et Schoenherr, 2005) dans la mesure où les achats ne sont pas vus comme un phénomène exclusivement interne, mais aussi externe, impliquant les fournisseurs.

Le travail empirique réalisé dans cette thèse est conséquent. Nous avons cherché à aller au cœur du problème avec de nombreux entretiens auprès d'une diversité d'acteurs évoluant dans cinq entreprises distinctes. Il correspond à un processus réfléchi. La confrontation s'est faite en suivant trois étapes. Ces étapes correspondent à trois études de cas qui permettent de conforter et d'enrichir le cadre conceptuel établi initialement. Tout d'abord, une étude de cas unique holistique auprès de la SNCF, considérée comme exemplaire et particulièrement avancée en matière d'AR, est menée à titre exploratoire. Ensuite, le travail empirique fait appel à une étude confirmatoire basée sur des cas multiples d'entreprises se situant à des stades distincts d'avancement dans la démarche d'AR. Enfin, à titre d'approfondissement, une étude des antécédents inter-organisationnels est proposée à partir d'un cas d'entreprise (Botanic) étendu à celui de ses fournisseurs.

Dans le cadre de notre première étude exploratoire, nous avons cherché à stabiliser et à conforter notre cadre conceptuel auprès d'un cas unique exemplaire, la SNCF. Cette étude de cas unique a fait l'objet de plusieurs communications dans des colloques (dont l'Association Internationale de Management Stratégique [AIMS] en 2014 et 2015). Ces communications ont donné lieu à

deux articles de recherche co-écrit en collaboration avec R. Bocquet et E. Gardet, dont l'un est en révision dans la Revue *Finance Contrôle Stratégie* (rang 3 CNRS et FNEGE, B AERES) et l'autre a été publié dans *European Business Review* (rang 3 CNRS et FNEGE, B AERES) en mai 2016⁶. Cet article propose d'étudier le rôle des antécédents intra-organisationnels sur le processus d'adoption des AR à partir du cas exemplaire de la SNCF.

La seconde étude est une étude multi-cas auprès de quatre autres entreprises : ENT A, S, M⁷ et Botanic. Il s'agit d'une étape visant à asseoir la validité interne et externe du modèle proposé. Plusieurs contextes ont ainsi été étudiés, afin de généraliser la recherche et d'approfondir la compréhension du phénomène étudié.

La troisième étude est basée sur une étude de cas unique enchâssée auprès de l'entreprise Botanic et de ses fournisseurs. Elle consiste en un travail d'approfondissement portant plus spécifiquement sur les antécédents inter-organisationnels à travers le rôle joué par la nature des relations client-fournisseur. La particularité est d'appréhender les deux côtés de la relation client-fournisseur en donnant également à voir la perception des fournisseurs de Botanic sur le processus d'AR de l'entreprise cliente. Cette confrontation constitue, selon nous, une originalité puisque la grande majorité des travaux sur les AR reste centrée sur la seule perception des donneurs d'ordre.

Dans le cadre de la confrontation empirique, nous avons pris de nombreuses précautions pour assurer la qualité de cette recherche tant au niveau de la validité et de la fiabilité des résultats. Miles et Huberman (2003, p. 22) soulignent que « les exigences inhérentes à une bonne recherche qualitative sont considérables ». Des précautions ont été prises pour d'une part, assurer la fiabilité au niveau des guides d'entretien et de la collecte de données ; et d'autre part, assurer la validité interne et externe : principe de reformulation, prise de notes lors des entretiens, validation des retranscriptions par les répondants, choix des cas étudiés, analyse des données, triangulation, soumission des résultats à la lecture critique d'autres chercheurs, etc. Dans ce travail, nous avons assuré l'intégralité de la collecte, des retranscriptions et de l'analyse des données.

⁶ Robert, L., Bocquet, R. et Gardet, E. (2016), « Intra-organisational drivers of purchasing social responsibility », *European Business Review*, Vol. 28 No. 3, p. 352-374.

⁷ Pour préserver l'anonymat des entreprises étudiées nous n'utilisons pas les vraies raisons sociales, mais renommons les entreprises par ENT A, ENT S et ENT M.

Enjeux de la recherche

L'enjeu de ce travail de thèse est de déboucher sur une meilleure compréhension des antécédents intra et inter-organisationnels dans le cadre d'un processus d'adoption des AR. Plusieurs contributions théoriques, empiriques et managériales peuvent être tirées de cette recherche.

Contributions théoriques

À notre connaissance, cette recherche est la première à proposer une lecture processuelle et organisationnelle de l'adoption d'une démarche d'AR. En cela, nous contribuons à la littérature AR en identifiant des antécédents intra et inter-organisationnels jusqu'ici insuffisamment étudiés à l'aide d'un cadre d'analyse intégré. Par ailleurs, nous enrichissons la lecture sur les AR en considérant la complexité d'une telle démarche à travers notre analyse processuelle. Enfin, cette recherche éclaire le lien entre les AR et la dimension collaborative des relations clients-fournisseurs qui n'a pas encore fait l'objet de développements importants.

Approche organisationnelle

Nous avons fait le choix de mobiliser l'approche déjà ancienne de Burns et Stalker (1961), non pas dans sa vocation première, propre aux théories de la contingence, pour étudier l'adaptation de l'organisation aux caractéristiques de son environnement. Nous l'avons mobilisé avec beaucoup de précautions pour définir et identifier précisément les antécédents intra-organisationnels susceptibles de favoriser l'adoption du processus d'AR. Cette approche a, en effet, une portée intéressante pour saisir l'influence des caractéristiques associées à la structure sociale des organisations, qui restent encore sous-étudiées dans les travaux sur les AR en dépit de leur importance. Elle permet véritablement de mettre en cohérence des antécédents étudiés de manière éparse dans les travaux. Cette mise en cohérence n'a jamais été réalisée jusqu'ici.

Ce travail de recherche contribue également à une conception de l'organisation ouverte sur son environnement, en étudiant le rôle joué par les fournisseurs dans la mise en place et la pérennisation d'une telle démarche. L'étude des antécédents inter-organisationnels menée dans cette thèse permet de répondre à l'appel de Guimenez et Sierra (2013) qui invitent à approfondir l'étude de l'évolution des relations client-fournisseur dans le cadre des AR. En mobilisant les approches transactionnelles et relationnelles des relations client-fournisseur, cette recherche montre toute l'importance du rôle joué par la nature de cette relation au cours du processus d'adoption. Finalement, notre travail questionne en particulier le rôle des relations

collaboratives pour pérenniser le processus et propose un éclairage novateur sur le caractère collaboratif des AR.

Approche processuelle

Au plan théorique, une perspective processuelle présente un double intérêt. D'une part, elle permet d'expliquer la variété des démarches d'AR mises en œuvre par les entreprises que la littérature existante, essentiellement statique ne peut pas expliquer. D'autre part, elle permet de réconcilier certains effets d'antécédents identifiés jusqu'ici comme contradictoires. Dans la grande majorité des travaux sur les AR, les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles de favoriser la mise en œuvre d'un processus d'adoption des AR ont été identifiés soit de manière séparée, soit relativement à une seule phase. Une approche combinée de ces antécédents permet d'aboutir à une lecture plus fine du processus d'adoption des AR en précisant la nature de leurs effets.

Contributions empiriques

Pour réaliser ce projet, nous avons pu bénéficier du soutien de la SNCF, des trois entreprises industrielles (ENT S, M et A) ainsi que de l'entreprise Botanic. Certains fournisseurs stratégiques ont également accepté d'être associés à cette recherche. La qualité de cet échantillon d'entreprises, sur une thématique stratégique et souvent difficile d'accès, n'aurait pas pu être atteinte sans le support de Thésame et du réseau d'excellence Achats PEAK⁸ qu'il pilote depuis près de 10 ans à l'échelle nationale, du Club des Entreprises de l'Université Savoie Mont-Blanc et des réseaux personnels de mon entourage. Ces appuis nous ont permis de conduire plusieurs études de cas qui n'ont pas uniquement permis de rendre compte de *success-stories* en matière d'AR, mais aussi d'étudier le cas d'entreprises qui n'ont pas encore mis en place ou qui ont échoué dans l'adoption de pratiques d'AR. Ce déficit de recherches sur les cas de non-adoption ou d'échec identifié par Drumwright en 1994 n'a pas trouvé de réponse jusqu'à ce jour. Nous souhaitons que cette thèse puisse y contribuer. Par ailleurs, l'ensemble des entreprises impliquées dans le travail de recherche a accepté de mettre à disposition un certain nombre de dirigeants, de managers intermédiaires, d'acheteurs et de consultants pour participer à nos entretiens dans une perspective « multi-acteurs ». Les entreprises ont également accepté

⁸ « PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge) est le Centre de Ressources sur la Collaboration Client-Fournisseur. Né en 2009, son ambition est de créer plus de valeur à travers des relations plus collaboratives entre Client et Fournisseur. Issu d'un montage public/privé, PEAK est coordonné comme un programme d'innovation organisationnelle et fonctionne en mode projet. Coordonné par Thésame, Centre Européen d'Innovation, PEAK regroupe 20 entreprises, 2 cabinets de conseil, 5 laboratoires de recherche et 6 écoles qui mis en réseau représentent près du tiers du potentiel français de formation dans le domaine des achats. » (Kourim et al., 2013, p. 51).

de communiquer des informations qui parfois présentaient un caractère stratégique fort, justifiant ainsi la volonté de trois d'entre elles de ne pas être nommées explicitement dans cette thèse.

Contributions managériales

La réutilisation en entreprises des résultats est une préoccupation majeure dans ce travail compte tenu du co-financement de cette thèse par l'association Peak, et des attentes des entreprises adhérentes de l'association.

Cette thèse a fourni le socle pour concevoir un nouvel outil de diagnostic et de pilotage des AR. Nous répondons en ce sens aux sollicitations de Pohl et Förstl (2011) appelant à développer des outils managériaux adaptés pour mettre en place de manière efficiente les politiques d'AR dans le temps. Plus précisément, cet outil permet d'identifier les leviers actionnables par les entreprises selon leur phase d'avancement. Il permet d'une part d'évaluer la maturité de l'entreprise en matière d'AR au regard de ses différentes phases (mise en place, déploiement et maintien) et d'autre part, d'évaluer les leviers intra et inter-organisationnels dont elle dispose pour avancer dans cette démarche. Cet outil, qui a fait l'objet de plusieurs phases de tests auprès d'entreprises membres de PEAK, est aujourd'hui en voie de commercialisation.

Démarche générale et plan de la thèse

La thèse soutenue dans ce travail doctoral est que les antécédents intra et inter-organisationnels, jusqu'ici largement délaissés dans la littérature sur les AR, jouent un rôle crucial sur le processus d'adoption des AR dans la mesure où ils peuvent influencer de manière différenciée l'avancement des entreprises dans les phases dudit processus.

Cette thèse est articulée comme suit :

Le chapitre 1 consiste à apporter un éclairage sur notre objet d'étude, les AR, qui demeurent un sujet flou et qui ne fait pas encore consensus au plan conceptuel. Il s'agit dans ce chapitre de dresser un état des lieux sur les AR. Chacune des trois sections qui le composent apporte un élément qui permet de cheminer vers une meilleure compréhension des AR et des enjeux associés. La première section présente le concept d'AR au croisement des achats traditionnels et de la RSE. La deuxième section offre une lecture structurée des multiples pratiques d'AR. La dernière section précise notre questionnement et notre positionnement théorique.

Le chapitre 2 vise à développer un cadre conceptuel cohérent pour mieux comprendre les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des AR. La section 1 fait état des conceptualisations fragmentées du processus d'adoption des AR. Dans la section 2, il s'agit d'identifier dans la littérature sur les AR, les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter les différentes phases du processus (mise en place, déploiement, maintien). Ces deux sections permettent de déboucher, en section 3, sur notre cadre conceptuel, dans l'optique de la confrontation empirique.

Le Chapitre 3 a pour objectif de présenter les dispositifs empiriques adoptés pour expliquer les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des AR par l'identification des antécédents intra et inter-organisationnels. La section 1 présente le *design* général de recherche, nous y précisons notre positionnement épistémologique et la stratégie d'accès au réel. La section 2 expose nos choix méthodologiques, nous explicitons les modes de collecte de données qualitatives mobilisés et détaillons la démarche suivie pour passer des données brutes recueillies à leur analyse.

Le chapitre 4 présente les résultats. La section 1 identifie les antécédents intra et inter-organisationnels selon les phases du processus d'adoption des AR sur la base de l'étude de cas SNCF. Grâce à une confrontation du cadre d'analyse développé à d'autres cas présentant des contextes variés, la validité des résultats de l'étude de cas est confortée. Cette confrontation permet de raffiner les résultats au regard des antécédents et des phases du processus d'adoption des AR. Elle permet d'aborder, au-delà des antécédents qui jouent favorablement sur l'adoption du processus des AR, les freins et barrières qui font obstacle. La section 2 approfondit plus spécifiquement les résultats relatifs aux antécédents inter-organisationnels pour identifier le rôle de la nature de la relation client-fournisseur dans la démarche d'AR. Nous recueillons, dans cette perspective, le point de vue des fournisseurs de l'entreprise Botanic.

Les principaux résultats de cette thèse montrent que (1) les antécédents intra et inter-organisationnels ont une influence déterminante sur le processus d'adoption des AR tout en jouant un rôle différencié au cours de ce processus. Les résultats révèlent aussi toute la complexité associée à l'adoption du processus d'AR. Cette adoption implique l'adaptation de la structure sociale interne des entreprises impliquant le passage d'une organisation plutôt mécaniste à une organisation plutôt organique. Elle conduit à une évolution des relations client-fournisseurs, d'un mode plutôt transactionnel à un mode plutôt relationnel. Les résultats montrent également que si les antécédents intra-organisationnels sont plus essentiels que les

antécédents inter-organisationnels dans les phases amont, la dimension collaborative associée à la relation client-fournisseur devient cruciale pour la pérennité de la démarche.

Le chapitre 5 présente la discussion et la conclusion générale. Il s'agit dans ce chapitre de faire un retour sur la littérature portant sur les achats, la RSE et les AR et de discuter des aspects qui apparaissent essentiels pour faire progresser l'état des connaissances sur les démarches d'AR et leurs antécédents. Nous présentons les apports, mais aussi les limites relatives à notre recherche avant d'envisager les voies de recherche futures.

La démarche globale de notre recherche est représentée par la figure suivante :

Introduction générale

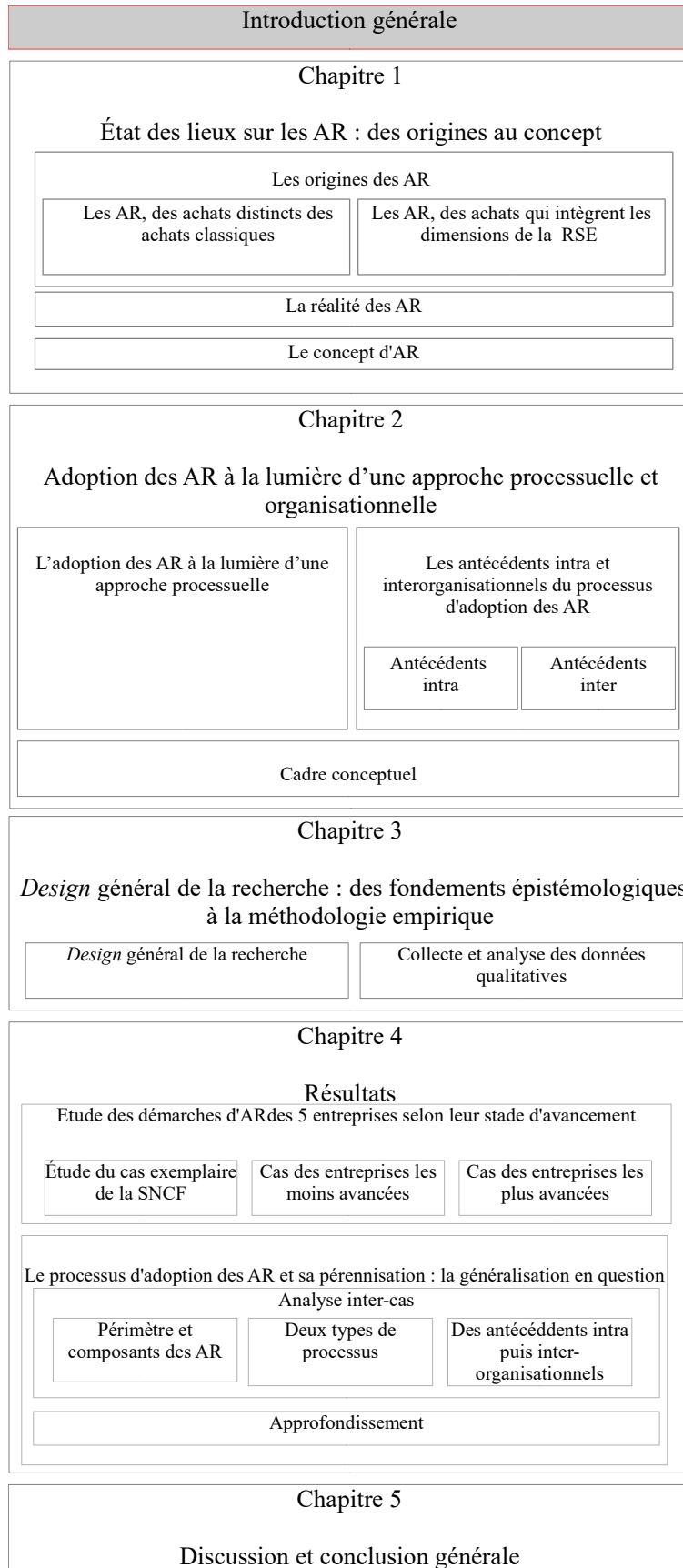


Figure 2 — Plan de la Thèse

Chapitre 1 - État des lieux sur les Achats Responsables : des origines au concept

Plan du Chapitre 1

1. Les origines des Achats Responsables	37
1.1. Les Achats Responsables, des achats distincts des achats traditionnels	38
1.2. Les Achats Responsables, des achats qui intègrent les dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	43
2. La Réalité des Achats Responsables	48
2.1. Les pratiques d'AR.....	48
2.2. Les pratiques à la lumière des composants AR.....	49
3. Le concept d'Achats Responsables	57
3.1. Les AR sous l'angle de la Théorie des Parties Prenantes	60
3.2. Les AR sous l'angle de la théorie institutionnaliste.....	62
3.3. Les AR sous l'angle du courant stratégique de la RSE.....	65
Synthèse du chapitre 1.....	67

Chapitre 1 - État des lieux sur les Achats Responsables : des origines au concept

Les objectifs de responsabilité sociale et les priorités économiques des achats traditionnels peuvent sembler antinomiques. C'est sans doute la raison pour laquelle, ils ne laissent pas indifférents et créent souvent de fortes réactions comme nous avons pu le constater au cours de ce travail de thèse. Bon nombre de nos interlocuteurs, qu'ils soient praticiens ou chercheurs, formulaient des avis parfois tranchés par rapport à cet objet de recherche que sont les AR : « ça n'existe pas », « et, bien, il y a des choses à dire à ce sujet ! », « chez nous les acheteurs, ne regardent que le prix, ils achètent n'importe quoi ! ».

Au-delà, de l'étonnement, il existe des postures quelque peu cyniques, y compris dans la littérature, vis-à-vis de ce sujet. Ce cynisme peut pousser selon nous à l'inaction. Il consiste à dire que les AR constituent un sujet « vague et intangible qui peut signifier n'importe quoi pour quiconque » (Frankental, 2001, p. 20). Le cynisme dont certains font état est favorisé par un manque de consensus pour définir les AR qui est sans doute dû au fait qu'il s'agit d'un sujet relativement nouveau. Comme souligné par Mont et Leire (2010, p. 17) les AR sont des « *moving targets* » ou encore selon ces mêmes auteurs (2009, p. 16) une « *grey area* » rendant les AR difficiles à définir puisque les valeurs et les attentes ne sont pas fixes et changent au fil du temps.

Les AR demeurent un concept flou qui ne fait pas encore l'objet d'un véritable consensus dans la littérature. La complexité d'appréhension des AR est réelle, et nécessite un éclairage préliminaire que nous apportons au travers de ce chapitre. Cette étape nous semble d'autant plus importante que les AR deviennent une préoccupation prégnante pour les entreprises et une « réalité » selon le dernier Baromètre des AR dirigé par ObsAR (2016) (cf. Introduction). La préparation de la norme internationale relative aux AR (ISO 20400) en apporte une autre preuve. Certaines entreprises font figure de proue, d'autres tentent d'emboîter le pas alors que d'autres encore s'en détournent. Du point de vue des entreprises, les AR correspondent incontestablement à « un vrai sujet » qui implique la mise en place de nouvelles pratiques, mais aussi une démarche qui est loin d'être facile et automatique. Les résultats de l'enquête de l'ObsAR attestent bien de la diversité des pratiques d'entreprises en la matière.

Ce chapitre est structuré en trois sections (voir Figure 3), chacune des sections apporte un élément permettant de cheminer vers une meilleure compréhension de cette nouvelle forme d'achats, ceci tant d'un point de vue théorique qu'empirique, et de préciser ainsi le questionnement et le positionnement théorique adopté dans ce travail de thèse.

La première section propose de situer le concept d'AR, au croisement des achats traditionnels et de la RSE, cette double filiation n'ayant pas clairement été explicitée dans la littérature. La mise en perspective des AR par rapport à ses deux « champs parents » s'avère toutefois utile pour saisir leur spécificité.

La seconde section cherche à donner corps à la réalité des AR. La littérature émergente n'offre pas encore de lecture structurée des multiples pratiques d'AR. Nous montrons que derrière cette impression de « fourre-tout », il est toutefois possible de mettre en perspective de manière structurée la réalité des AR au regard des pratiques concrètes mises en œuvre par les entreprises.

La dernière section précise le positionnement théorique adopté dans cette thèse au regard des différentes approches et concepts déjà mobilisés dans le passé, ainsi que le questionnement auquel nous souhaitons apporter une réponse. Nous justifions le choix de nous inscrire dans le courant stratégique de la RSE dans la lignée de Porter et Kramer (2006) qui portent l'accent sur la capacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise à intégrer les AR dans le temps : « Intégrer les affaires et les besoins sociaux nécessite davantage que des bonnes intentions et un fort *leadership*. Cela nécessite des ajustements dans l'organisation, des relations hiérarchiques, et des incitations » (Porter et Kramer, 2006, p.12). Nous enrichissons ce cadre en développant une lecture organisationnelle et processuelle des AR. Comme Porter et Kramer (2016), nous considérons que les ajustements intra-organisationnels en cours de processus s'avèrent centraux pour adopter une démarche d'AR et appellent à développer des pratiques *inside-out* (de l'intérieur vers l'extérieur) et *outside-in* (de l'extérieur vers l'intérieur). Toutefois, le cadre conceptuel développé nous permet d'aller plus loin en identifiant les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles de soutenir la démarche d'AR dans le temps, dimensions non précisées dans le courant stratégique et largement sous-étudiées jusqu'ici dans la littérature sur les AR.

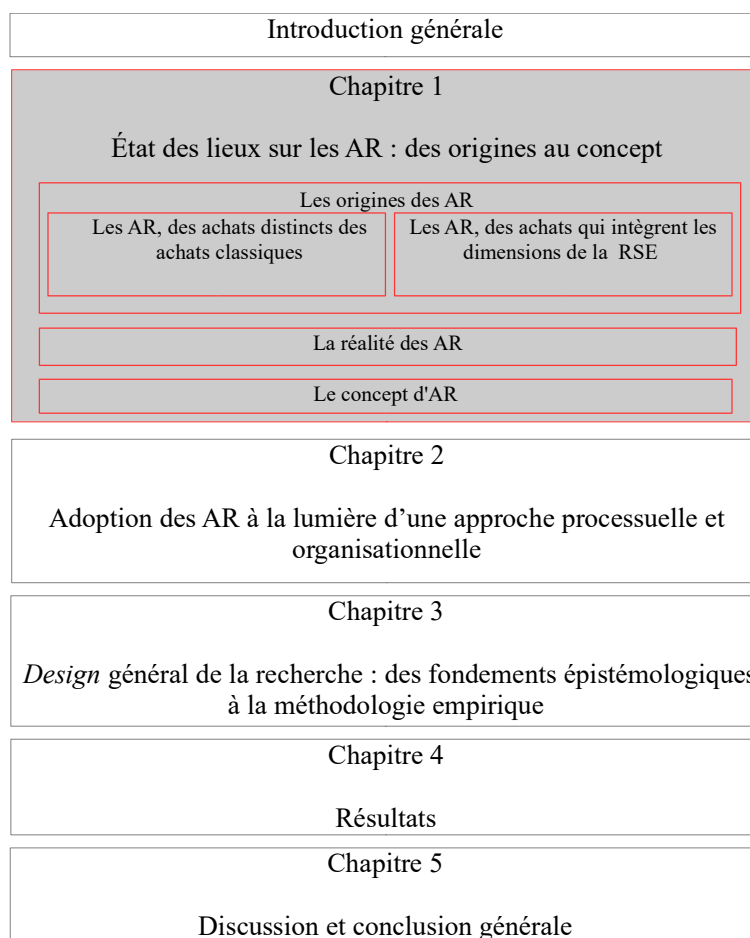


Figure 3 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 1

1. Les origines des Achats Responsables

Le concept d'Achats Responsables (AR) est un concept encore émergent (Carter et Jennings, 2004; Gualandris et Kalchschmidt, 2014). Il tire ses origines, d'une part, de la littérature relative aux achats et plus largement à la *supply chain*⁹ (SC) et d'autre part, de la littérature sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (Krause et al., 1998). Une lecture de cette double filiation est de nature à révéler les spécificités du concept d'AR et à fournir une première définition.

⁹ Le terme *supply chain* est généralement traduit par chaîne logistique en français.

1.1. Les Achats Responsables, des achats distincts des achats traditionnels

La reconnaissance de la fonction achats comme fonction stratégique pour l'entreprise est récente. Il y a 30 ans, les acheteurs étaient encore considérés comme des passeurs de commandes. Ainsi, jusqu'au milieu des années 1970, leur rôle au sein de l'entreprise était essentiellement « passif » (Calvi, 2000). Dans les années 80, les achats se sont engagés dans un processus d'amélioration de la qualité, et sont devenus une fonction support. Les années 90 marquent, quant à elles, l'avènement du juste-à-temps, et avec lui, le développement de la notion de partenariat avec les fournisseurs. Ces derniers deviennent plus critiques pour atteindre un bon niveau de compétitivité sur le marché (Krause et al., 1998). La tendance est alors d'*outsourcer*, d'acheter à l'extérieur tout ce qui ne se situe pas dans le cœur de métier de l'entreprise (Dyer et al., 1998 ; Krause et al., 1998 ; Leire et Mont, 2010). Enfin, plus récemment, l'évolution des marchés et l'accroissement de la concurrence, la complexité des produits et la nécessité d'innover sans cesse poussent les entreprises à rechercher de nouvelles compétences auprès de leurs fournisseurs afin de maintenir leur position concurrentielle et accroître leur part de marché. Les fournisseurs, reconnus comme source d'innovation, deviennent dès lors des partenaires pour co-innover¹⁰ (Easton et al., 2002). C'est donc seulement récemment que les achats sont reconnus comme de véritables contributeurs à la création de valeur de l'entreprise (Caniëls et Gelderman, 2005; Wajnstok et al., 2014).

Dans le même temps, la fonction achats participe de plus en plus fréquemment à l'élaboration de la stratégie et est rattachée à la direction générale (Carter et Narasimhan, 1996). Dans ce cadre, les achats s'apparentent à un « processus de planification, d'évaluation, d'implémentation et de contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles pour conduire les pratiques achats vers des opportunités en cohérence avec la capacité de l'entreprise à atteindre des objectifs à long terme » (Carr et Smeltzer, 1997, p. 1997). Dans la lignée de cette définition, nous considérons, dans cette thèse, les achats comme faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Ils sont un appui pour son adaptation dans le temps. L'historique des achats que nous avons rapidement dressé montre que désormais ils accompagnent l'évolution de la stratégie d'entreprise. Ce sont donc les achats vus à travers leur fonction stratégique qui nous

¹⁰ Précisons que cette rupture a largement été saisie, à travers notamment, le concept de marketing achats ou « *Reverse Marketing* » (Petit, 2008, p. 16). Ce concept développé dans les années 1990, met en exergue toute l'importance de la fonction et de la stratégie achats pour identifier les innovations capables de bénéficier à l'entreprise.

intéressent ici, et non pas les achats vus à travers leur fonction purement administrative et opérationnelle consistant à passer des commandes (Calvi et Paché, 2010 ; Kenneth, 2006).

Les achats, quelle que soit leur nature, sont également le plus souvent qualifiés de fonction « frontière » (*boundary-spanning function*) entre l'entreprise et son environnement (Blome et Paulraj, 2013 ; Carter et Carter, 1998 ; Krause et al., 2009 ; Large et Gimenez Thomsen, 2011 ; Tate et al., 2011 ; Zsidisin et Siferd, 2001). Pour Zsidisin et Siferd (2001, p. 69) : « Les achats ont une fonction d'interface qui connecte l'entreprise cliente avec les fournisseurs en apportant les biens et services nécessaires à la bonne marche de l'entreprise cliente ». Blome et Paulraj (2013) montrent d'ailleurs que la fonction achats, grâce à la position stratégique qu'elle occupe, a la possibilité d'influencer les spécifications-produits et de substituer certains matériaux par d'autres, plus respectueux de l'environnement. Dans la même lignée, Carter et Carter (1998) affirment que les achats occupent une position qui leur permet d'influencer les activités RSE de l'entreprise, tant au niveau interne qu'au niveau externe, grâce à ses interactions avec les fournisseurs.

Cette fonction « frontière » a également été attribuée plus largement à la *Supply Chain (SC)*¹¹ (Corbett et Klassen, 2006; Tate et al., 2013) qu'il est difficile d'exclure dès lors que l'on traite des achats, tant les deux objets sont étroitement liés (cf. Encadré 1). Ce rôle d'interface transparaît d'ailleurs dans la définition de la *SC* stratégique de Christopher (1998, p. 18), qui est fréquemment mobilisée dans la littérature : « la *SC* se réfère à la gestion de la relation avec les partenaires de la chaîne logistique amont et aval afin d'ajouter de la valeur aux produits tout en réduisant les coûts pour toutes les entreprises opérant dans ladite *SC* ». Les entreprises ou partenaires de la *SC* comprennent les fournisseurs, les clients et les fournisseurs de services logistiques (Maloni et Brown, 2006). Classiquement, « Les activités de la *SC* sont associées à la fois aux flux et à la transformation des biens depuis l'extraction de la matière première jusqu'au consommateur final, ainsi qu'aux flux d'informations attachés » (Handfield et Nichols, 1999, p. 2). Comme les achats, la *SC* était traditionnellement perçue comme une fonction purement opérationnelle dont l'objectif principal était « le déplacement de matériaux et de biens » (Ketchen et Hult, 2007, p. 574) dans une perspective strictement économique (Halldórsson et al., 2009). Ce n'est que depuis une vingtaine d'années que la *SC* est considérée comme une « arme stratégique concurrentielle » (Sarkis et al., 2011, p. 3) et un « élément clé

¹¹ Nous n'aborderons pas ici le concept étendu de « *supply chain management* » (SCM) qui dépasse le périmètre de cette thèse et qui peut être défini comme « la capacité à établir des relations étroites et à long terme avec les fournisseurs et les autres partenaires stratégiques » (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009, p. 76).

de la stratégie » (Ketchen et Hult, 2007, p. 574) qui permet « de satisfaire aux objectifs de compétitivité » (Calvi et Paché, 2010, p. 91). Sa prise en compte permet de générer des revenus plus élevés (notamment grâce à l'accélération des innovations de produits et de services) tout en réduisant les coûts de toutes les entreprises de la chaîne (Closs et al., 2010).

Encadré 1 — les achats et la SC

Les achats et la SC : deux objets étroitement liés relevant d'un même champ théorique

Les achats et la SC convergent sur un point essentiel. Ce sont tous deux des fonctions dites « frontière », ayant pour objectifs non seulement de réduire les coûts, mais aussi, dans une perspective plus stratégique, de développer la valeur ajoutée des biens et services achetés. Ainsi, Schweiger (2015) explique, qu'au-delà des objectifs traditionnels et opérationnels basés sur le triptyque qualité, coûts, délais (QCD), les responsables achats et SC ont des objectifs plus stratégiques à moyen et long terme comme l'implication (amont) des fournisseurs pour concevoir de nouveaux produits et services.

La principale différence entre les achats et la SC réside dans leur périmètre de référence : tandis que la SC considère les flux amont et aval, les achats considèrent davantage les flux amont. La SC inclut les activités liées au transport, la gestion des stocks ; les achats considèrent, quant à eux, essentiellement le processus achats, la sélection des fournisseurs et le développement des fournisseurs (Miemczyk et al., 2012). Ainsi, les achats font le lien entre l'entreprise et les fournisseurs alors que la SC considère les fournisseurs, les clients et les partenaires logistiques (Maloni et Brown, 2006).

Néanmoins, la relation client-fournisseur est tellement centrale dans la SC que lorsque Gualandris et Kalchschmidt (2014) évoquent le *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), ils centrent leur attention sur la relation avec les fournisseurs et omettent d'évoquer les autres partenaires externes. Pour Miemczyk et al. (2012), cette confusion, bien que regrettable, est fréquente. Ils expliquent que certains auteurs prétendent étudier la SC alors que dans les faits, leur objet d'analyse est celui des achats puisqu'ils n'étudient que la relation dyadique avec le fournisseur ou la gestion interne des achats. Force est de constater que la confusion est fréquente, mais compréhensible puisque les problématiques achats et SC se chevauchent largement dans la mesure où elles impliquent toutes deux la relation avec les fournisseurs (Carter et Jennings, 2002b). Callender et al. (2013, p. 673), sur la base des résultats d'une enquête auprès de praticiens et de chercheurs, montrent d'ailleurs que « le langage est très indiscipliné » dans le domaine. Selon eux, il existe une profusion de termes relatifs aux achats et à la SC, mais pas de véritable consensus sur la définition exacte des termes. Ils montrent aussi que les travaux ayant tenté d'éclaircir les termes n'ont fait qu'ajouter de la confusion. D'une manière générale, les chercheurs en achats basent leurs travaux aussi bien sur le management des achats que de la SC (Bedey et al., 2008), et inversement (Halldórsson et al., 2009). Les deux littératures ne seraient donc pas concurrentes, mais complémentaires (Oeste et al., 2002). Zsidisin et Siferd (2001), Sarkis et al. (2011) et Hoejmose et Adrien-Kirby (2012) confirment d'ailleurs qu'entre la SC et les achats, bien que le niveau d'analyse ne soit pas le même, ils attestent, dans la lignée des « unionistes » (Miemczyk et al., 2012, p. 479) que les achats font partie intégrante de la SC : « les achats sont des participants clés à la SC » (Zsidisin et Siferd, 2001, p. 69) même s'ils ne concernent qu'un « aspect spécifique de la SC » (Sarkis et al., 2011, p. 3). Compte tenu de ces arguments, nous considérons que la SC et les achats relèvent bien d'un même champ théorique et la mobilisation des travaux en SC pour étudier les achats,

notamment les AR dans notre cas, est pleinement justifiée (Calvi et al., 2002 ; Miemczyk et al., 2012).

Le champ des achats comme celui de la SC sont des champs récents qui manquent encore de fondements théoriques solides (Sarkis et al., 2011). D'un point de vue théorique, la méta-analyse de Fryman et Haile (2011) montre que sur 725 articles sélectionnés dans le top 8 des revues dédiées aux achats entre 2002 et 2009, seulement 49,1 %, soit 356, sont fondés théoriquement. À partir de ces 356 articles, les auteurs identifient 123 théories dont 10 sont mobilisées dans 50 % des cas. La Figure 4 fait état des théories mobilisées dans la littérature sur les achats avec le pourcentage d'occurrence correspondant. Cette étude confirme que le champ reste dominé par deux approches théoriques : la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et l'Approche basée sur les Ressources (RBV). Ces deux théories largement mobilisées ont contribué à clarifier le concept et les caractéristiques des achats traditionnels.

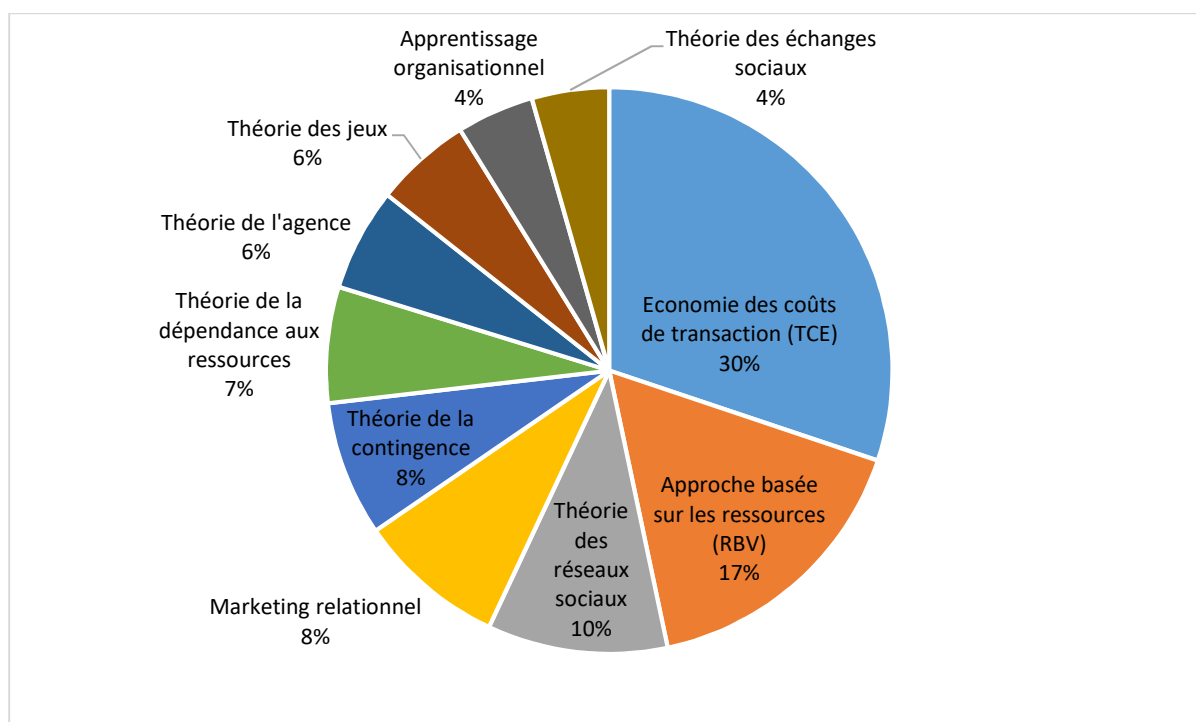


Figure 4 — Pourcentage d'occurrences des 10 principales théories mobilisées dans le champ des achats (Fryman et Haile, 2011)

Selon Krause et al. (2000) et Kenneth (2006), les achats traditionnels sont centrés sur la transaction, autrement dit sur la décision d'achat intégrant les priorités traditionnelles des achats que sont la qualité, le coût, le délai de livraison et la flexibilité. Il s'agit d'« acquérir avec la bonne qualité et la bonne quantité, au bon moment, au bon endroit, en s'adressant à la bonne source » (Kenneth, 2006, p. 6).

Les achats traditionnels, centrés sur une décision, font tout d'abord référence à la Théorie des coûts de transaction (TCT) (Williamson, 1985). Dans cette perspective, le recours au marché (*buy*) entraîne des coûts de transaction *ex ante* et *ex post* qu'il convient de minimiser. Les coûts *ex ante* correspondent aux coûts associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. Les coûts de transaction *ex post* peuvent être liés aux coûts de marchandage occasionnés pour corriger des divergences entre les parties, mais aussi aux coûts d'établissement d'arrangements sûrs pour lutter contre l'opportunisme potentiel du co-contractant. Williamson (1985) montre que la rationalité limitée¹² et l'opportunisme¹³ qui caractérisent les attitudes humaines dans le processus de décision impactent ces coûts de transactions au même titre que l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence des transactions. Résumant toute problématique d'échange à un problème de contractualisation, cette approche permet de montrer comment différents types d'arrangements contractuels permettent de minimiser les coûts de transaction au regard des hypothèses comportementales et des caractéristiques distinctes des transactions (degré de spécificité des actifs et fréquence). Appliqué aux achats, la relation client-fournisseur dans cette approche est essentiellement envisagée comme un arrangement contractuel à court terme pour répondre aux impératifs de coûts, de qualité et de délais (Easton et al., 2002; Krause et al., 2001; Pohl et Förstl, 2011). Cette approche a été fortement mobilisée pour opérer des choix de commutation ; notamment « faire » ou de « faire faire ». Certains auteurs, comme Rindfleisch et Heide (1997), montrent clairement que la décision d'*outsourcing* ou de changement de fournisseurs est retenue lorsque les actifs sont peu spécifiques, l'incertitude importante et que la solution actuelle d'approvisionnement peut facilement être substituée. En revanche, des coûts de transferts (« switching cost ») élevés poussent les achats à prendre une solution d'internalisation ou de non-changement (Donada et Nogatchewsky, 2010). La TCT a aussi été mobilisée dans un autre registre, celui de la mesure de la performance fournisseurs, dans la perspective de « pressuriser les fournisseurs » avec des objectifs à court terme (Easton et al., 2002; García-Dastugue et Lambert, 2003).

Par opposition, dans l'approche basée sur les Ressources (RBV) (Barney, 1991; Collis, 1991; Conner et Prahalad, 1996; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), les achats traditionnels changent de nature. Cette théorie intègre l'importance des ressources internes et des relations client-

¹² La rationalité limitée définie au sens de Simon (1957, p. 198) suggère que : « la capacité de l'esprit humain à formuler et résoudre des problèmes complexes est très réduite comparée à la taille des problèmes ». Autrement dit, l'intentionnalité des décideurs d'agir rationnellement peut-être circonscrite par leur capacité cognitive limitée, de traitement de l'information et de communication (Simon, 1957).

¹³ L'opportunisme est défini par Williamson (1985, p. 47) comme « la recherche d'un intérêt individuel avec ruse ».

fournisseur à plus long terme pour les maintenir et en acquérir de nouvelles. L'idée centrale de cette théorie est que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur les ressources stratégiques et inimitables qu'elle contrôle. Dans la lignée de cette approche, Dyer et Singh (1998) considèrent la compétence relationnelle comme l'une des ressources centrales permettant de s'assurer de l'acquisition et du développement d'autres ressources. Ces auteurs introduisent alors la notion de rente relationnelle comme un complément utile à la RBV pour saisir la nature de la relation client-fournisseur. La rente relationnelle est définie comme un surprofit généré conjointement et idiosyncratiquement dans le cadre de la relation (Donada et Dostaler, 2005). Cette perspective permet de déboucher sur une autre conception de la relation client-fournisseur dans le cadre des achats dits traditionnels, basée sur la confiance et sur des relations à plus long terme, permettant l'acquisition et la création de nouvelles compétences. Par rapport à la TCT, il s'agit moins de mettre en place un contrat pour se prémunir des manquements relatifs à la qualité, aux coûts ou délais, que de considérer d'autres dispositifs non contractuels (tels que la confiance, la loyauté) permettant l'acquisition et le partage de ressources et compétences, sources de création de valeur. La question centrale n'est plus celle de la minimisation des coûts d'un point de vue statique, mais bien celle de l'accumulation de compétences spécifiques à plus long terme.

Notons que l'agenda des recherches en achats a évolué concomitamment avec l'évolution de la nouvelle mission des achats qui invite clairement à passer des achats traditionnels aux achats basés sur des critères responsables (Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012 ; Fernandes, 2013 ; Gonzalez-Padron et al., 2008). Ainsi, Crespin-Mazet et Dontenwill (2012) montrent qu'il existe d'une part, des achats traditionnels basés sur des critères économiques (coûts, qualité, délais, flexibilité et innovation) et, d'autre part, des AR reposant sur l'intégration de critères responsables, au-delà des critères économiques, qui sont d'ordre social et environnemental, intégrés dans le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qu'il convient de resituer. C'est l'objet de la prochaine sous-section.

1.2. Les Achats Responsables, des achats qui intègrent les dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

L'autre origine des AR est à rechercher dans le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), qui est un concept antérieur (Pedersen, 2006).

Krause et al. (2000) mettent en évidence que les AR constituent une véritable complexification des critères d'achats. En effet, si les AR n'excluent pas les critères traditionnels, ils intègrent à leur côté des critères responsables qui transforment la fonction achats. En effet, les critères sociaux et environnementaux bouleversent les priorités et complexifient le métier de l'acheteur qui est traditionnellement basé sur des objectifs plutôt opérationnels à court terme, essentiellement de réduction de coût, tels que saisis par la TCT. Krause et al. (2000) précisent aussi que le défi avec l'ajout de la RSE comme priorité des achats est qu'elle est difficile à discerner et à inspecter.

S'il n'existe pas encore de consensus sur la manière de définir les AR, la plupart des définitions font référence aux principes du développement durable (DD) et de la RSE. Les AR représentent une déclinaison à un niveau fonctionnel des concepts macro et micro économique de développement durable et de RSE (voir Figure 5). Le lien entre la RSE et les AR est aujourd'hui clairement établi. Les AR sont souvent vus comme l'appropriation à un moment donné du sujet RSE par la fonction achats, comme la RSE est une appropriation du sujet du développement durable par une organisation (Blome et Paulraj, 2013 ; Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012 ; Fernandes, 2013 ; Salam, 2009 ; Walker et Brammer, 2009). Autrement dit, les AR sont l'équivalent de la RSE et du développement durable, sauf que le niveau d'analyse est différent (micro, méso, macro). La Figure 5 illustre ces propos.

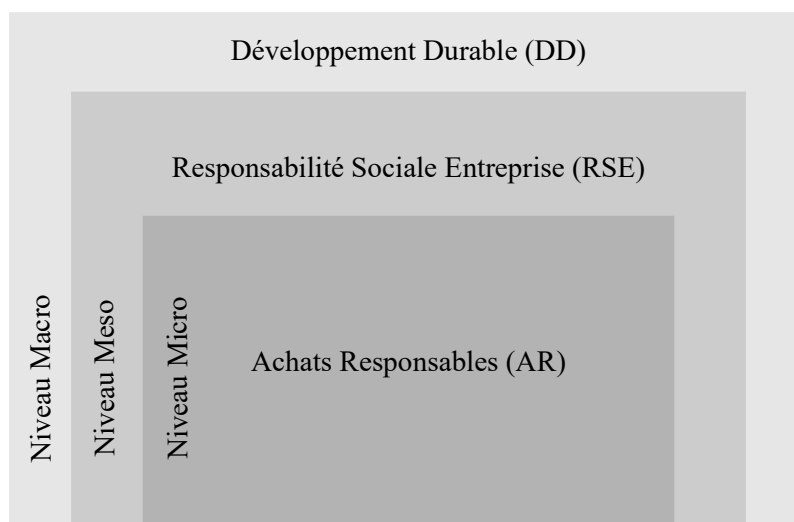


Figure 5 — Les AR : la déclinaison du concept de développement durable au sein de la fonction achats

Il existe un nombre important de définitions de la RSE. Toutefois, la définition de la Commission Européenne (2001) reste l'une des plus communément mobilisées dans les travaux portant sur la RSE et les AR. Elle assimile la RSE à l'« **intégration volontaire par les**

entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (op. cit., p.7).

Cette définition présente l'avantage d'intégrer les dimensions centrales que l'on retrouve dans de nombreuses définitions de la RSE, indépendamment du courant théorique de référence (Mathieu, 2008). Il s'agit des volets du développement durable, la dimension volontaire et l'intégration des parties prenantes. Cette définition intègre donc les volets du développement durable : le volet économique, environnemental et social, également appelés les 3 P (*Profit, Planet, People*) ou 3E (*Economy, Ecology, Equity*). Ces trois volets, essentiels pour définir le périmètre de la RSE, sont issus de l'approche de « *triple bottom line* » (triple résultat) développée par Elkington (1997) et largement repris dans le monde académique et institutionnel (Brundtland, 1987). Cette approche souligne que les efforts doivent être déployés sur les trois volets de manière équilibrée.

Carroll (1979, 1991) approfondit cette représentation sous une forme pyramidale en quatre niveaux de responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la société : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Ce modèle, considéré comme « robuste » (Dahlsrud, 2008, p. 15) est schématisé dans la Figure 6. Au premier niveau, la responsabilité fondamentale reste d'ordre économique, la survie de l'entreprise dépendant de sa rentabilité. Elle représente le socle sur lequel reposent toutes les autres responsabilités. Le deuxième niveau, la responsabilité légale, consiste en une mise en conformité de l'entreprise avec la réglementation qui formalise ce que la société considère comme bien ou mal. Le troisième niveau de la responsabilité éthique invite l'entreprise à éviter ce qui cause du tort à la société. Enfin le quatrième niveau discrétionnaire dépend du bon vouloir des dirigeants.

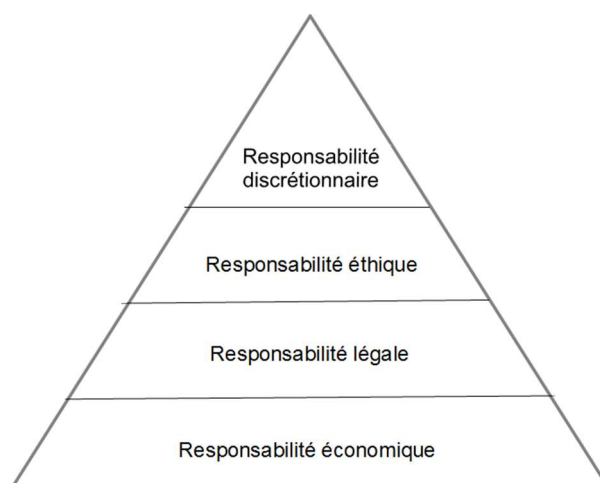


Figure 6 — Structuration hiérarchique des responsabilités (Carroll, 1991)

Carroll clarifie par cette représentation, pour la première fois dans l'histoire de la RSE, le débat qui oppose Friedman (1970) et Freeman (1984), qui consiste à opposer les *shareholders* et les *stakeholders*. Les auteurs fondateurs des AR (Carter et Jennings, 2002 ; Leire et Mont, 2010 ; Tate et al., 2010) font souvent référence à Carroll (1979, 1991) pour montrer que les responsabilités sociales, environnementales et économiques ne sont pas des forces opposées, mais bien complémentaires. Les travaux de Carroll (1979, 1991) ont été par ailleurs utiles pour apporter les premiers fondements du concept d'AR comme nous allons le montrer (Carter et Jennings, 2002a ; Carter, 2004 ; Leire et Mont, 2010 ; Salam, 2009).

La définition donnée par la Commission Européenne (2001) de la RSE intègre également, tout comme celle de Carroll (1979, 1981), une dimension volontaire (correspondant aux niveaux 3 et 4 de responsabilité selon la pyramide) dépassant, de fait, la dimension légale. Elle est en ce sens cohérente avec la définition donnée par Davis (1973, p. 312) : « la RSE renvoie aux comportements d'entreprise qui vont au-delà des exigences économiques, techniques et légales ». Selon Davis (1973) une entreprise qui se contente de se conformer aux exigences minimales de la réglementation, ne peut être considérée comme responsable, « puisque c'est ce que n'importe quel bon citoyen ferait » (p.313). Aussi, Mercier (2014, p. 8) offre une vision similaire à propos de l'éthique¹⁴ : « Le choix éthique ne se pose que là où il existe un degré de liberté d'action : les décisions prises sous une contrainte absolue ne sauraient être évaluées du point de vue éthique ». **C'est bien cette notion, très importante, d'engagement volontaire de l'entreprise inhérente à la RSE que l'on retient dans cette thèse pour traiter des AR.**

Enfin, les deux définitions (celle de Carroll et de la commission européenne) font référence aux parties prenantes renvoyant aux différents groupes sociaux susceptibles d'affecter et d'être affectés par les actions de l'entreprise. Le concept de partie prenante, central à la RSE, est ancien bien que cette dénomination ne soit apparue que tardivement dans le développement de la RSE. Ainsi, Acquier et Gond (2007, P. 25) montrent que Bowen (1953), dans son ouvrage, offrait déjà « une représentation de l'entreprise comme un ensemble de parties prenantes », bien qu'il n'utilisait pas le terme de Parties prenantes, mais de société. Bien qu'il existe une diversité de parties prenantes, nous retenons dans le cadre de cette thèse uniquement les fournisseurs puisque la relation client-fournisseur est centrale aux achats¹⁵.

¹⁴ Selon Mercier (2014), les préoccupations relatives à l'éthique organisationnelle, la RSE et le développement durable se recouvrent largement. Pour lui, la notion de RSE apparaît lorsque « le questionnement éthique porte sur les conséquences des activités organisationnelles pour autrui » (op. cit., p. 9)

¹⁵ Freeman (1984) dresse une cartographie des parties prenantes qui comprennent une grande variété d'acteurs : actionnaires, communauté, société civile, salariés, syndicats, concurrents, fournisseurs, gouvernements,

Les différentes dimensions de la RSE (trois volets, intégration volontaire, parties prenantes) laissent présager la complexité de sa mise en place dans le contexte des achats dont les objectifs traditionnels peuvent paraître antinomiques avec ceux de la RSE.

Deux points de divergence quant aux définitions de la RSE peuvent toutefois être soulignés. La première différence porte sur l'unité d'analyse. Ainsi, la RSE peut s'apparenter à des décisions (AFNOR, 2011 ; Carter et Jennings, 2000), à des activités (AFNOR, 2011 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Commission Européenne, 2001 ; Sethi, 1995) ou encore aux relations avec les parties prenantes (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Commission Européenne, 2001). Concernant ce point, ces trois notions (décisions, activités, relations) nous apparaissent plutôt complémentaires qu'opposées. Elles permettent d'éclairer les AR et ne doivent pas contribuer à alimenter les débats sur la terminologie de la RSE (Frankental, 2001). Le deuxième point de divergence concerne la temporalité. Au travers des définitions, il apparaît que certains auteurs prennent en compte les problématiques RSE ex post et d'autres, ex ante. Autrement dit, l'objet de la RSE porte pour certains sur la prise en compte des seuls impacts (Sethi, 1995) et pour d'autres, dans la lignée desquels nous nous positionnons, au contraire, sur une prise en compte des préoccupations (Commission Européenne, 2001) ou des attentes (Carroll, 1979) des parties prenantes.

À partir de la Figure 7, nous illustrons la spécificité des AR par rapport aux achats traditionnels. Les achats traditionnels reposent sur des critères d'ordre économique. Les AR ajoutent à ces derniers des critères non économiques (environnementaux et sociaux). Les AR vont donc au-delà du volet économique en intégrant explicitement les volets sociaux et environnementaux. Cette même figure positionne également les AR par rapport à la RSE. Les AR intègrent les dimensions de la RSE : les trois volets, l'aspect volontaire et les parties prenantes (qui concernent, dans le cadre des achats, plus spécifiquement les fournisseurs).

Au final, cette représentation justifie notre choix de recourir à la définition des AR donnée par Drumwright (1994, p. 1), selon laquelle, les AR « prennent en compte les conséquences publiques des achats d'entreprise ; ou suscitent des changements sociaux positifs au travers des pratiques achats non économiques, c'est-à-dire des critères autres que le prix ou les compromis entre le prix et d'autres dimensions telles que la qualité ».

organisations politiques. Au regard de cette théorie, l'entreprise est embarquée dans un réseau de relations (Sciarelli et Tani, 2013) que les dirigeants doivent explicitement intégrer dans leur stratégie (Freeman et al., 2010).

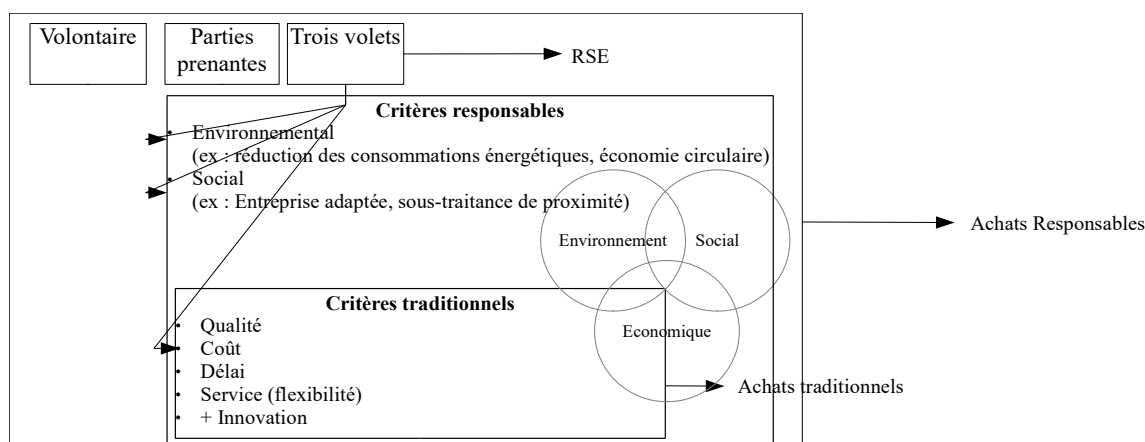


Figure 7 — Les spécificités des AR par rapport aux achats traditionnels

Ainsi, les AR peuvent être vus comme une déclinaison de la RSE dans un périmètre particulier, qui est celui des achats. Une entreprise est dite responsable en matière d'achats lorsqu'elle intègre conjointement des critères d'achats traditionnels visant une performance économique et des critères responsables d'ordre environnemental et social. Il s'agit d'une nouvelle mission achats, et par voie de conséquence de nouvelles attentes envers les fournisseurs et une nouvelle stratégie de développement fournisseur. Nous rappelons que les achats, à l'interface de l'interne et de l'externe, sont au cœur de la relation avec les fournisseurs. Dans le cadre de cette thèse, nous nous attacherons particulièrement aux fournisseurs parce qu'ils sont véritablement sous la sphère d'influence des achats.

2. La Réalité des Achats Responsables

Si les AR trouvent leur origine au croisement des achats et de la RSE, il est important de pouvoir identifier ce qu'ils sont concrètement avant de traiter la manière dont ils peuvent être saisis théoriquement. Nous avons montré dans la première section de ce chapitre que les AR traduisent une évolution des critères achats et des relations client-fournisseur, mais sans préciser leur réalité. Nous nous attachons dans cette section à préciser les pratiques d'AR et leurs composants.

2.1. Les pratiques d'AR

Contrecarrant le cynisme évoqué en introduction de ce chapitre, Maignan et al. (2002) affirment que les AR sont bien une réalité au travers de pratiques d'entreprises identifiées. Selon eux, ces pratiques d'AR consistent à « définir des objectifs socialement responsables pour la fonction

achats, désigner des membres au sein de l'organisation qui soient chargés des AR, éduquer les fournisseurs, gérer les fournisseurs, contrôler les fournisseurs, sanctionner les fournisseurs, communiquer les réalisations aux parties prenantes, recueillir le retour des parties prenantes » (op. cit., p. 643-644). Cependant, la notion de pratiques est entendue ici dans une acception large, qu'il convient de préciser.

Carter (2004, p. 6) montre que les responsabilités éthiques sont souvent des « pratiques d'évitement », telles que : « ne pas mentir », « ne pas accepter d'être corrompu ». De ce point de vue, une première manière de procéder pour appréhender les pratiques d'AR serait de continuer, à l'instar de Carter (2004), à définir les pratiques d'AR par la négative, c'est-à-dire en précisant tout ce qu'elles ne sont pas, plutôt que de dire ce qu'elles sont. Ainsi, les pratiques d'AR ne sont pas « *window dressing* » (mesures de façade) (Carter et Jennings, 2000, 2002b ; Carter et al., 1999) ou du « *green washing* » (Sarkis et al., 2011 ; Tate et al., 2010). Elles ne consistent pas non plus à rejeter les responsabilités sur les fournisseurs (ObsAR, 2013) et ne sont pas non plus qu'un « *lip service* » (service minimum) en allant au-delà des demandes légales (Blome et Paulraj, 2013 ; Walker et al., 2008 ; Walton et al., 1998).

Une seconde façon pour saisir ce que sont les pratiques d'AR de manière plus fine et plus complète est de préciser leurs composants. Comme suggéré par Carter et Jennings (2000), les composants des AR donnent aux entreprises un cadre pour décider des pratiques concrètes à mettre en œuvre.

2.2. Les pratiques à la lumière des composants AR

Les composants des AR correspondent aux problématiques clés auxquelles les entreprises s'engagent à répondre dans le cadre des achats et des pratiques mises en œuvre. Ils sont aujourd'hui bien établis, notamment suite à la classification de Carter et Jennings (2000) proposant de les catégoriser en 6 dimensions relatives : (1) aux droits de l'homme et qualité de vie, (2) à la sécurité, (3) à la diversité, (4) à la communauté et la philanthropie, (5) à l'environnement, (6) et à l'éthique. Carter et Jennings sont les auteurs fondateurs du concept de *Purchasing Social Responsibility (PSR)*, que nous traduisons par AR, et qui est repris dans de nombreux travaux (Nollet et al., 2012). La difficulté des AR, comme le soulignent ces auteurs est qu'ils constituent « une grande variété de pratiques qui tombent dans des catégories aussi diverses que le management environnemental, la sécurité, la diversité, les droits de l'homme et la qualité de vie, l'éthique, les activités communautaires et philanthropiques » (op. cit. p. 7).

Les 6 composants établis par Carter et Jennings (2000) repris notamment par Nollet et al. (2012), font état d'une bonne correspondance avec la norme NF X50-135 (AFNOR, 2013)¹⁶ (cf. Tableau 1). Cette dernière définit le périmètre des AR autour de 7 questions centrales (conformément à la norme ISO 26000) auxquelles des pratiques sont associées. À titre d'exemple, pour veiller au respect de l'environnement (question centrale 4), une entreprise impliquée dans des AR s'engagera à n'acheter aucune substance toxique dangereuse pour l'homme et l'environnement. Un autre exemple peut être fourni sur la thématique des relations et des conditions de travail. Dans ce cadre, l'entreprise pourra privilégier l'appel à des personnes n'ayant pas un accès facilité à l'emploi pour cause de handicap ou de manque de qualification. D'ailleurs, certaines familles d'achats sont aujourd'hui « raisonnées » par le recours à des sous-traitants œuvrant dans le domaine social, comme les EA (Entreprise Adaptée) ou encore les ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Composants selon Carter et Jennings (2000)	7 questions centrales de la norme NF X50-135 (2013)
Les droits de l'homme et qualité de vie	Les droits de l'homme,
La sécurité	Les relations et conditions de travail
La diversité	L'engagement sociétal
La communauté et la philanthropie	
L'environnement	L'environnement
L'éthique	La gouvernance de l'organisation
	Les pratiques des affaires
	Les questions relatives aux consommateurs

Tableau 1 — Correspondance entre les composants proposés par Carter et Jennings (2000) et les 7 questions centrales de la norme NF X50-135.

Au-delà des « bonnes pratiques » identifiées par la norme, une lecture attentive de ces composants est essentielle pour donner corps aux AR et aux pratiques associées. C'est au travers de la littérature des AR que nous identifions les pratiques les plus étudiées.

Composants d'ordre économique

Au regard de la classification des composants établie par Carter et Jennings (2000), force est de remarquer une nouvelle fois que la dimension économique n'est pas véritablement développée dans la mesure où, comme nous l'avons montré précédemment, elle est inhérente aux achats et reste une condition sine qua non à la prise en compte des autres dimensions des AR. Nous

¹⁶ Selon l'ObsAR (2015) « La norme “achats responsables”, publiée sous le numéro NFX 50-135 par l'AFNOR (AFNOR, 2013) est une déclinaison de l'ISO 26000 dans le domaine des achats, elle propose des recommandations aux décideurs et aux acheteurs qui souhaitent, tout en maîtrisant les coûts, exercer pleinement leur responsabilité sociétale. Elle se présente sous forme de deux fascicules : le premier s'adresse aux directions et propose surtout des lignes directrices de stratégies et d'organisation achats porteuses de sens, le second, plus orienté vers l'opérationnel, détaille les recommandations concernant chaque question centrale d'iso 26 000 au regard de chaque étape du processus achats. »

portons donc l'accent sur les deux autres composants, les composants sociaux et environnementaux, qui marquent en même temps la spécificité des AR et des pratiques associées.

Les autres composants non économiques (sociaux et environnementaux) et les pratiques associées

En l'absence de travail de synthèse sur les pratiques d'achats socialement et environnementalement responsables, nous avons souhaité établir un panorama de celles-ci au travers de deux tableaux. Ceux-ci sont construits sur la base de la classification des composants des AR proposée par Carter et Jennings (2000). Nous avons choisi de distinguer les pratiques sociales (Tableau 2) des pratiques environnementales (Tableau 3). Ils enrichissent le travail de ces auteurs en associant aux composants les pratiques identifiées dans la littérature sur les AR. L'objectif est donc de représenter les pratiques d'AR de manière structurée. Notre apport, à travers ces tableaux, consiste à mettre en évidence l'étendue du périmètre et la diversité des pratiques d'AR. La liste des pratiques établie ne prétend pas à l'exhaustivité, mais cherche, à cette étape, à préciser la réalité plurielle des AR.

Selon Jamali (2008), la difficulté avec la notion de RSE provient surtout du mot social et de la manière de la lier aux activités quotidiennes de l'entreprise (cf. Tableau 2). En effet, du fait du niveau d'abstraction du terme « social », les responsables peuvent avoir des difficultés à évaluer comment leur entreprise peut contribuer au bien-être de la société dans son ensemble (Clarkson, 1995 ; Maignan et al., 2002). L'aspect social est plus composite que l'aspect environnemental. La prise en compte de l'aspect social recouvre les pratiques liées à la gestion des ressources humaines, impliquant de fournir les soins de santé et des conditions de travail sécurisées aux employés, ainsi qu'un équilibre vie professionnelle/vie privée (Closs et al., 2010 ; Maloni et Brown, 2006). Cette prise en compte du social implique souvent de respecter et faire respecter aux fournisseurs des conventions, des normes plus contraignantes que le droit du travail ou la législation de leur pays d'origine qui ne le sont pas suffisantes (Grumberg, 2011 ; Park-Poaps et Rees, 2010). Par ailleurs, les termes de « commerce équitable » et d'« achats solidaires », associés au social et couramment utilisés, entrent dans le cadre des AR. Le commerce équitable, souvent attaché à une approche nord-sud, vise à maintenir l'activité des fournisseurs grâce à des relations équitables, des conditions commerciales justes avec des prix raisonnables (Maloni et Brown, 2006 ; Park-Poaps et Rees, 2010). Les achats solidaires, quant à eux, favorisent la réinsertion de personnes éloignées du marché de l'emploi (détenus, handicapés, seniors, etc.). Les achats socialement responsables incluent également le fait de promouvoir des activités qui

soutiennent des initiatives en faveur des communautés locales comme l'éducation, le développement économique, les soins de santé, alphabétisation et opération de reconstruction après un désastre (Closs et al., 2010 ; Maloni et Brown, 2006). La prise en compte de l'aspect social passe également par le développement de filières sectorielles au niveau national permettant à des PME (notamment locales) de se développer (Brammer et Walker, 2011).

Les pratiques environnementales (Tableau 3) constituent également l'un des six composants des AR. Elles englobent des pratiques managériales qui ont pour objectifs de faciliter le recyclage, la réutilisation et la réduction des ressources, lignes directrices connues sous l'abréviation des « 3 R » (*Reduce, Reuse, Recycle*) (Carter et Carter, 1998). Les décisions d'AR sont associées à la diminution des déchets, des émissions et de la pollution, ainsi qu'à une recherche d'une plus grande efficacité énergétique, une réduction de la consommation de matériaux dangereux, nocifs/toxiques et de la fréquence des incidents environnementaux (Gimenez et al. 2012).

En résumé, nous avons tenté dans cette section de lever un certain flou qui entoure les AR à travers l'examen des pratiques et de leurs composants. Les AR se traduisent finalement par plusieurs composants associés à une grande variété de pratiques sociales et environnementales au-delà des pratiques économiques déjà mises en œuvre dans le cadre des achats traditionnels. Hojmosse et Adrien-Kirby (2012), sur la base de 188 articles, révèlent que 51 % d'entre eux sont centrés sur les problématiques environnementales, 26 % examinent des problématiques sociales et 23 % les deux. Ces auteurs montrent que les premières études sur le sujet examinaient les problématiques environnementales et sociales de manière isolée, mais qu'une tendance récente consiste à traiter les deux problématiques simultanément. Nous nous inscrivons dans cette tendance en considérant l'ensemble des composants des AR.

Après ce premier repérage, nous nous intéressons maintenant aux réponses théoriques apportées aux AR en particulier à travers l'examen de son concept.

Tableau 2 — Les 5 composants des AR liés au volet social d'après Carter et Jennings (2000) et les pratiques associées

Composants des AR (Carter et Jennings, 2000)	Précisions relatives au contenu des pratiques d'achats socialement responsables	Auteurs	Exemple de pratiques AR
Droit de l'Homme et des travailleurs/qualité de vie	Atelier de misère	Carter (2004), Carter et Jennings (2004) Walker et Brammer (2009) Leire et Mont (2010)	Audit fournisseur et inspection des usines pour assurer le non-recours à des « ateliers de misère » (<i>Sweatshops</i>) par les fournisseurs. Recueil de preuves documentaires auprès des fournisseurs pour assurer leur engagement par rapport aux normes/conventions internationales (ex : normes de l'OIT, Global Compact de l'ONU, GRI) Sélection des fournisseurs au panel garantissant aux salariés des conditions de travail conformes aux normes/conventions internationales
	Travail des enfants	Walker et Brammer (2009) Leire et Mont (2010)	Inspection des usines pour s'assurer que les fournisseurs ne font pas travailler des enfants
	Salaires	Walker et Brammer (2009), Lobel (2006), Carter (2004), Carter et Jennings (2004), Closs et al. (2010)	Garantie pour que les fournisseurs paient un salaire juste/raisonnable à leurs salariés (éventuellement supérieur au salaire minimum du pays ou de la région)
	Droit des femmes	Ibarra (1993)	Prise en considération de l'attention portée par les fournisseurs vis-à-vis de l'égalité des chances et salaires entre les hommes et femmes
	Longues heures de travail	Closs et al. (2010)	Vigilance des acheteurs vis-à-vis du temps de travail maximal prescrit par la législation nationale et à laquelle sont soumis les fournisseurs
	Droit d'association	Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	Garantie pour que les fournisseurs reconnaissent les droits de ses travailleurs à s'associer librement
Sécurité	Santé et sécurité	Jennings and Entine (1999) Walker et Brammer (2009) Closs et al. (2010)	Garantie pour que les fournisseurs ne pas avoir recours au travail dissimulé Demande d'information auprès du fournisseur pour s'assurer de la traçabilité des produits achetés Garantie vis-à-vis du taux de fréquence et taux de gravité des accidents chez les fournisseurs Garantie vis-à-vis de la sécurité des établissements dans lesquels opèrent des fournisseurs.
	Lutte contre la précarité des contrats/préservation de l'emploi	Jennings et Entine (1999)	Garantie vis-à-vis de la non-précarisation des contrats chez les fournisseurs
Diversité	Petites et Moyennes Entreprises	Walker et Brammer (2009) Maignan, et al. (2002)	Mise en place de critères facilitant l'accès des PME/TPE aux appels d'offres
	Achats solidaires	McCrudden (2004) ; Lobel (2006)	Mise en place de critères favorisant les achats auprès d'associations qui ont pour but d'intégrer par le travail, les personnes éloignées du marché du travail (sous-traitance dans des EA/ESAT)

	Lutte contre les discriminations et pour la diversité (diversité ethnique et genres)	Carter (2004), et Carter et Jennings (2004), McCrudden (2004), Worthington et al. (2009 ; 2008), Lobel (2006), Maignan, et al. (2002), Walker et Brammer (2009)	Définition d'un programme formel pour favoriser les achats auprès d'entreprises appartenant à des groupes minoritaires et/ou à des femmes Définition de critères de sélection des fournisseurs pour ne pas trop contraindre les appels d'offres et que les entreprises appartenant à des femmes ou de personnes issues de minorités ethniques aient la possibilité de participer. Définition d'un programme formel pour favoriser les achats de produits issus du commerce équitable
Communauté/Philanthropie	Entreprises locales	Walker et Brammer (2009)	Définition d'un programme formel pour favoriser les achats auprès de fournisseurs locaux afin de développer des emplois directs et induits au niveau local
	Mécénat	Carter (2004), Carter et Jennings (2004) Closs et al. (2011) Walker et Brammer (2009) Worthington et al. (2009 ; 2008)	Valorisation des actions de bénévolat effectuées par les acheteurs en interne auprès d'organismes caritatifs ou sans but lucratif. Donation à des organisations philanthropiques Sollicitation des fournisseurs pour qu'ils s'associent à ses projets de mécénat
Éthique (organisationnelle et managériale)	Respect du cadre conventionnel et réglementaire	Maloni et Brown (2006)	Engagement mutuel du client et du fournisseur à respecter leurs obligations contractuelles, notamment en matière des délais de paiement (pour l'entreprise cliente). Ces délais de paiement tiennent notamment compte des contraintes des fournisseurs plus fragiles
	Respect des prévisions achats communiquées aux fournisseurs (ne pas se désengager afin de ne pas affaiblir et mettre en danger les PME)	Brammer et Walker, (2011)	Définition d'un programme formel pour favoriser les achats auprès des PME et favoriser ainsi la constitution et la protection d'un tissu industriel de PME
	Lutte contre la corruption	Closs et al. (2010)	Engagement des parties à respecter des lois anticorruptions Travail de Prévention de la corruption et les actes de corruption par la définition de Codes de conduite
	Formation des fournisseurs	Krause et al. (1998), Simpson et Power (2005)	Adoption d'une logique de partenariat durable avec les fournisseurs. Recours à une médiation en cas de conflit avec le fournisseur
	Protection des données	Karjalainen et Salmi (2013)	Respect de la propriété intellectuelle du fournisseur
	Loyauté et équité des pratiques achats	Maloni et Brown (2006)	Non-exercice de chantage auprès des fournisseurs notamment pour répercuter sous forme d'une remise de prix, la baisse de coûts obtenue par le Cice. Définition de pratiques de prix permettant durablement à chaque acteur de la filière de trouver son compte, d'être rentable et d'avoir les moyens de s'améliorer.
	Assurance traçabilité	Closs et al. (2010) ; Maloni et Brown (2006)	Assurance de la traçabilité des matières premières
	Raisonnement en coût global	Krause et al. (1998)	Raisonnement de l'acheteur en coût global de possession (TCO), ce qui implique notamment de prendre en compte l'ACV c'est-à-dire les coûts additionnels liés à l'utilisation : consommation (électricité, carburant...), maintenance, entretien et mise aux rebus des produits.

Tableau 3 — Le composant environnemental des AR d'après Carter et Jennings (2000) et les pratiques associées

Composants des AR (Carter et Jennings, 2000)	Précisions relatives au contenu des pratiques d'achats environnementalement responsables	Auteurs	Exemple de pratiques AR
Environnement	Prise en compte globale de la protection des ressources naturelles	Zhu et al. (2006) Maignan et al. (2002) Bowen et al. (2001) Walton et al. (1998) Carter (2004), Carter et Jennings (2004)	Sensibilisation des fournisseurs au programme environnemental et communication pour faire passer le message que les produits verts seront privilégiés. Définition d'un programme formel pour favoriser les achats auprès des fournisseurs environnementalement vertueux. Organisation de « workshops » pour aider les fournisseurs à devenir plus verts. Développement d'un système d'évaluation de pratiques environnementales des fournisseurs. Définition de spécifications de conception intégrant des exigences environnementales. Codéveloppement de nouveaux produits ou processus environnementaux. Évaluation des pratiques environnementales des fournisseurs.
	Pollution	Carter (1999) Handfield et al. (2002)	Identification de sources d'approvisionnement respectueuses de l'environnement pour une intégration de ces matériaux au niveau de la conception. Travail en équipe projet avec les qualitatifs, la R&D pour identifier et développer des fournisseurs ayant des processus de fabrication moins polluants ; et identifier des alternatives aux composants polluants (ex. fréon qui détruit la couche d'ozone) Intégration dans les cahiers des charges de critères environnementaux (ex. un taux d'émission de CO2, bilan carbone des composants, identification des substances appauvrissant la couche d'ozone, etc.) Définition d'un programme formel pour favoriser les achats de produits écoconçus, biodégradables, etc.
	Réduction des déchets	Carter (2004) Carter et Jennings (2004) Carter et Carter (1998) Closs et al. (2010) Bowen et al. (2001) Walker et Brammer (2009) Walton et al. (1998) Zsidisin et Siferd (2001)	Demande d'engagement auprès des fournisseurs sur des objectifs de réduction de déchets Collaboration avec les fournisseurs pour réduire les déchets lors du processus de fabrication. Participation des fournisseurs et acheteurs à la conception en vue du démantèlement/désassemblage (fin de vie) collaboration client-fournisseur afin que l'entreprise cliente (ou fournisseur) modifie ses processus pour une réduction des déchets (ex. réduction et allègement des emballages, remplacer les cartons ondulés par des caisses navettes, etc.) Assistance aux fournisseurs pour qu'ils identifient les flux des déchets
	Préservation de la biodiversité	Klassen et Vereecke (2012)	Engagement fournisseur à respecter la convention de Washington pour le commerce de la faune et de la flore sauvage menacées d'extinction

	Produits dangereux/toxiques/nocifs	Handfield et al. (2002)	Engagement du fournisseur à respecter les normes en matière de sécurité (ex. respect de la norme réglementation N-71-3 sur la sécurité des jouets, respect de la réglementation REACH concernant les produits toxiques)
	Limitation de l'utilisation des ressources naturelles	Maignan et al. (2002) Closs et al. (2010)	Définition d'un programme formel visant à proscrire les achats de bois illégaux issus de forêts qui ne sont pas gérées durablement. Définition d'un programme formel pour favoriser l'achat de produits recyclables/en matière recyclée (l'entreprise s'engage sur un objectif de X % de plastiques recyclés d'ici à 20XX). Recherche d'alternatives pour réduire l'utilisation des ressources.
	Approche cycle de vie/prise en compte de fin de vie/réduire l'impact environnemental	Walker et Brammer (2009) Carter et Jennings (2000) Carter et Carter (1998) Closs et al. (2010)	Utilisation de l'analyse du cycle de vie (ACV) pour évaluer les produits et les emballages les plus respectueux de l'environnement. Participation de l'acheteur et les fournisseurs à la conception de produits pour favoriser la réutilisation et le recyclage. Définition d'un programme formel pour favoriser les produits qui offrent des réductions de la consommation d'énergie et limitent les émissions de CO2 à l'usage.
	Mode de production (Eco-management)	Walton et al. (1998)	Définition d'un programme formel pour favoriser les fournisseurs engagés dans une démarche de normalisation environnementale (ex. Certification ISO 14000)

3. Le concept d'Achats Responsables

Les AR sont jugés peu stabilisés théoriquement, le développement de la littérature étant encore récent. Selon Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012, p. 232), il s'agit « essentiellement d'un sujet du XXI^e siècle bien qu'il y ait eu des travaux antérieurs » (Carter et Carter, 1998 ; Drumwright, 1994). Le cadrage théorique reste donc délicat compte tenu de travaux encore largement diffus et fragmentés. Ce constat a été réaffirmé très récemment par Johnsen et al. (2016) dans le cadre de leur revue de littérature systématique sur les AR. Ils montrent que les recherches actuelles, bien que davantage guidées par la théorie que dans les années 90, restent « anecdotiques et orientées outils » (op. cit., p. 12). Ils observent également que « beaucoup de recherches sur les AR utilisent la notion de « théorie » de manière très libre et grossière. Ainsi, 15 % des papiers analysés se réclament de la « théorie de la gestion de la *supply chain* ».

En dépit de cette difficulté, il est possible, grâce aux revues systématiques/bibliométriques disponibles, d'identifier les théories et approches mobilisées dans le champ des AR. Ces dernières sont listées dans le Tableau 4 ci-dessous. Certains auteurs établissent, un classement selon les fréquences théoriques, c'est-à-dire le nombre de fois où chaque théorie est mobilisée dans la sélection d'articles considérée. Les chiffres ①, ② et ③ représentent le rang dans le classement. D'autres auteurs se limitent à établir la liste des théories mobilisées dans le champ des AR. Cette manière de procéder est illustrée par des coches (✓). La légende est donnée sous le tableau.

Théories	Hoejmose et Adrien-Kirby (2012)	Igarashi et al. (2013)	Sarkis et al., (2011)	Tate et al. (2012)
Volet	Envir. et social	Envir.	Envir.	Envir.
Méthodologie pour établir le classement	Analyse bibliométrique sur 188 articles	Analyse bibliométrique sur 60 articles	Nombre d'articles analysés non précisé	Analyse bibliométrique sur 152 articles
Théorie institutionnaliste	③	✓	✓	
Théorie basée sur les connaissances		✓	✓	
Capacités dynamiques				②
Théorie de la complexité			✓	
Dépendance aux ressources		✓	✓	
Écologie des populations			✓	
Approche par le pouvoir	②			
Réseaux sociaux			✓	
Théorie ancrée (<i>grounded theory</i>)		①		
Théorie basée sur les ressources		✓	✓	①
Théorie des coûts de transaction		✓	✓	?
Théorie des jeux		✓		
Théorie des Parties Prenantes	①	③	✓	?

Légende

①②③ Rang dans le classement

✓ Pas de classement établi, mais théories rencontrées dans la littérature

? Étonnement des auteurs de constater la faible représentativité des théories concernées

Tableau 4 — Théories et concepts repérés dans les analyses systématiques

Le constat établi par les quelques revues de littérature du champ des AR (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Igarashi et al., 2013 ; Sarkis et al., 2011 ; Seuring et Müller, 2008) rejoint celui déjà établi sur les achats (dits classiques) et *la supply chain* (voir 1.1) : la littérature sur les AR manque encore de fondements théoriques unifiés, et de manière surprenante certains travaux ne relèvent d'aucun cadre théorique identifié, constat réaffirmé très récemment par Johnsen et al. (2016). Hoejmose et Adrien-Kirby (2012, p. 232) sont les seuls à avoir réalisé une revue de la littérature qui porte à la fois sur la dimension environnementale et la dimension sociale des AR. Les auteurs montrent que la littérature existante est « très diverse et que les chercheurs reconnaissent de façon implicite la nature complexe et dynamique des AR, en les examinant à travers de nombreuses approches conceptuelles comme la théorie des parties prenantes (Maignan et al., 2002), les approches basées sur les relations de pouvoir (Millington, 2008) et les approches institutionnalistes (Darnall, 2006) ». Hoejmose et Adrien-Kirby (2012) montrent que la littérature s'appuie fortement sur des recherches à portée essentiellement descriptive (42,5 %). Bien que celles-ci rapportent utilement des faits, elles n'apportent pas de réelle contribution théorique.

Tate et al. (2012), qui étudient exclusivement les achats environnementaux, montrent sur la base d'une revue de littérature un résultat particulièrement frappant : plus de la moitié des articles n'ont

pas de cadre théorique ou, du moins, celui-ci n'est pas discernable. Au-delà de ce constat, ces auteurs établissent un classement des théories les plus utilisées. Le recours massif à la théorie ancrée (*grounded theory*) qui selon ces auteurs est la plus mobilisée, s'explique par le sujet qui est émergent et relativement peu exploré (Hlady Rispal, 2002, p. 41)¹⁷. La deuxième théorie la plus utilisée est celle du cycle de vie du produit, que certains auteurs s'attachent à ne pas reconnaître comme véritable théorie puisqu'il s'agit d'une approche pratique orientée conception-produit (Høgevold, 2011 ; Preuss, 2008). En troisième position vient la Théorie des Parties Prenantes (TPP), qui, nous l'avons vu, est centrale au « concept parent » de RSE.

Nous notons une dissension avec certains auteurs comme Hoejmosse et Adrien-Kirby (2012) du fait que ces derniers analysent le volet environnemental et social, tandis que Tate et al. (2012) considèrent uniquement le volet environnemental. Tate et al. (2012, p. 176) s'étonnent, en outre, de la faible mobilisation de la théorie des coûts de transaction (TCT) et l'approche basée sur les ressources (RBV) dans le champ des AR : « bien qu'elles soient mobilisées dans quelques travaux, leur utilisation ne peut pas être considérée comme courante ». Ce constat interpelle dans la mesure où un résultat inverse a pu être observé dans le champ des achats dits traditionnels comme nous l'avons montré plus haut (voir 1.1). Dans le champ des achats, la TCT est couramment mobilisée, notamment pour examiner la question de la décision du *make or buy* (Rindfleisch et Heide, 1997). La RBV, quant à elle, est beaucoup mobilisée pour appréhender le rôle stratégique des achats qui contribuent à la performance économique de l'entreprise. Dans le contexte RSE, la RBV est aussi mobilisée pour montrer que les relations fournisseurs participent non seulement à la compétitivité de l'entreprise, mais également à l'objectif RSE (Gold et al., 2010 ; Tate et al., 2012). Au travers de leur revue, Tate et al. (2012) montrent que curieusement, la théorie institutionnaliste, qui cherche à expliquer comment les entreprises répondent aux pressions normatives, coercitives et mimétiques, reste mobilisée de manière marginale. Ce constat, qui est aussi une appréciation émise par des auteurs, est très surprenant. Hoejmosse et al. (2012) montrent, au contraire que la théorie institutionnaliste fait partie du top 3 des théories les plus couramment mobilisées. La différence de constat pourrait s'expliquer par le périmètre de l'analyse. Ainsi Tate et al. (2012) ne considèrent que

¹⁷ « [...] le cas le plus fréquent de l'utilisation de la théorie ancrée est lorsque le terrain est relativement inexploré, ou pour acquérir une nouvelle perspective d'une situation familière. » (Stern, 1995, p. 30)

« Développé par Glaser et Strauss (1967), le *Grounded Theory* est une théorie enracinée dans les faits. Il n'existe pas en français de terme unique consacré pour traduire la réalité de cette approche terrain, fondée sur les données, ancrée dans le réel, reposant sur une méthode comparative constante des données. » (Hlady Rispal, 2002, p. 40)

les achats environnementaux tandis que Hoejmosé et al. (2012) les AR dans leur ensemble (c'est-à-dire le volet social et environnemental).

Sarkis et al. (2011) complètent ces constats et montrent que la gestion environnementale de la *Supply Chain (SC)* est également un champ de recherche récent qui offre des possibilités d'explorations théoriques. Les auteurs notent l'existence « d'opportunités substantielles pour étendre la recherche en utilisant la panoplie des théories organisationnelles » (op. cit., p. 2). Ils constatent également que la majorité des recherches est plutôt orientée dans une optique réactive c'est-à-dire d'adaptation face aux risques inhérents aux pressions externes. Il s'agit là d'un constat étayé par Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012) qui insistent sur l'opportunité d'une recherche qui s'inspirerait des tendances récentes du champ plus vaste de la RSE en s'éloignant de l'approche traditionnelle par les parties prenantes et de la théorie institutionnaliste pour adopter une perspective plus stratégique et organisationnelle.

Comme déjà souligné, à la différence des autres revues de littérature (Igarashi et al., 2013 ; Sarkis et al., 2011), celle de Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012) présente l'avantage de considérer le volet social et environnemental. Elle ne se focalise donc pas sur la seule dimension environnementale, et est, fidèle en cela au périmètre des AR, tel que nous l'avons défini précédemment. La revue de Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012) apparaît aussi comme la plus complète avec 188 articles étudiés. C'est pourquoi, nous nous inscrivons dans la lignée de ce travail en menant une revue critique des théories considérées par ces auteurs comme « dominantes » ou celles à explorer dans le champ des AR : la TPP, la théorie institutionnaliste et le courant stratégique de la RSE. L'intérêt est d'abord de dégager les différentes conceptions des AR au travers de ces théories ainsi que les problématiques traitées par ces théories pour préciser ensuite notre positionnement et l'apport de notre questionnement.

3.1. Les AR sous l'angle de la Théorie des Parties Prenantes

Comme nous l'avons vu (voir 1.2), la Théorie des Parties Prenantes (TPP) (Freeman, 1984) constitue une étape marquante de l'histoire de la RSE (Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012) et il n'est pas étonnant qu'elle soit largement mobilisée dans les AR. Le principe de base de cette théorie est que les décisions managériales doivent prendre en compte, non seulement l'intérêt des actionnaires, mais également celui des autres parties prenantes (Sciarelli et Tani, 2015). Elle

suggère que les entreprises produisent des externalités (Sethi, 2003), susceptibles d'affecter l'ensemble des parties prenantes internes et externes. La présence d'externalités incite les parties prenantes à faire pression sur les entreprises pour que celles-ci réduisent leurs impacts négatifs et développent leurs impacts positifs. Freeman (1984), considéré par McWilliams et Siegel (2001), Bensebaa et Béji-Bécheur (2005), comme le fondateur¹⁸ de la théorie, définit la notion de partie prenante comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (op. cit., p. 48). Mullenbach-Servayre (2007, p. 111) précise qu'il existe bien une « double relation de l'entreprise vers son environnement (qui « peut affecter ou être affectée »).

La TPP est « une approche descriptive, instrumentale et normative » (Sciarelli et Tani, 2015, p. 21). Elle est instrumentale, car elle présume qu'être responsable envers les parties prenantes améliore la performance économique (Jones, 1995). Elle est dite également normative puisqu'elle considère que le profit est une résultante de comportements conscients qui visent à être perçus comme légitimes vis-à-vis des parties prenantes. Cette théorie est également descriptive (point également souligné par Mercier [2010]), car elle révèle les parties prenantes et leurs préoccupations. En cela, elle voit l'entreprise comme un ensemble d'intérêts, à la fois complémentaires et contradictoires. De nombreuses typologies visant à catégoriser les parties prenantes ont été créées pour les regrouper les parties prenantes : les parties prenantes directes et indirectes ; les parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995). Il existe également une catégorisation qui est fonction des dimensions de légitimité (Delmas et Toffel, 2004 ; Delmas, 2001, 2002) ; d'urgence, et de pouvoir (Mitchell et al., 1997). Derrière les différentes tentatives de hiérarchisation des parties prenantes transparait une approche défensive qui apparaît être le positionnement le plus communément adopté en matière de RSE (Galbreath, 2009). Il s'agit alors d'identifier les parties prenantes en fonction de leur capacité de nuisance, et à s'en protéger. Finalement, la TPP, dans ce cadre, est surtout mobilisée pour identifier les risques et assurer le support des acteurs afin de pouvoir pérenniser l'activité de l'entreprise (Worthington et al., 2008).

La TPP peut être ainsi considérée comme étant la théorie séminale des AR (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Selon cette approche, Maignan et al. (2002, p. 9)

¹⁸ Mercier (2010) montre qu'effectivement la publication de l'ouvrage de Freeman (1984), a fortement contribué au développement des réflexions portant sur les parties prenantes dans le champ de la RSE. Cependant, Freeman lui-même reconnaît ne pas être à l'origine de ce concept. L'origine remonte, selon Mercier au début des années 60.

définissent les AR comme « l'intégration dans les décisions achats de problématiques sociales promues par les parties prenantes ». Andersen et Skjoett-Larsen (2009) notent que les recherches conceptuelles et empiriques des AR sont souvent basées sur cette théorie pour identifier et saisir le rôle des différentes parties prenantes qui influencent les AR (Björklund, 2011; Maignan et McAlister, 2003). Sarkis et al. (2011) montrent que la TPP est souvent utilisée pour décrire des antécédents de l'adoption des pratiques responsables au niveau des achats et plus largement de la SC. De même, Tate et al. (2012) et Sarkis et al. (2011) précisent que la TPP est mobilisée pour rendre compte de certains facteurs de contingence liés aux pressions des parties prenantes sur les achats. Selon Doh et Guay (2006) et Sarkis et al. (2011), il existe d'ailleurs une cohérence globale entre les attentes des parties prenantes et les pressions telles que définies par le courant institutionnaliste. À travers trois études de cas, Doh et Guay (2006) montrent que les deux approches par les parties prenantes et institutionnaliste sont effectivement liées, car l'environnement institutionnel guide les attentes des parties prenantes. Björklund (2011, p. 2) précise que la TPP permet souvent de catégoriser par origine des facteurs de contingence qui favorisent ou empêchent les AR.

Finalement, cette théorie, de nature essentiellement descriptive (Mercier, 2010; Mullenbach-Servayre, 2007; Sciarelli et Tani, 2015) est utile, pour identifier certains facteurs de contingence aux AR et révéler les pressions exercées par les différentes parties prenantes. Cette théorie, qui tente de réconcilier « éthique et économique », permet de comprendre les relations et d'identifier des intérêts contradictoires ou coopératifs (Mullenbach-Servayre, 2007). En revanche, comme le montre Mullenbach-Servayre (2007), cette théorie reste utilisée dans l'objectif normatif d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise. Dans la littérature des AR, elle est plutôt mobilisée dans une logique d'évitement de conséquences néfastes, avec l'idée selon laquelle l'entreprise développe des AR afin de répondre aux pressions des parties prenantes, éviter des scandales et ainsi maintenir sa réputation.

3.2. Les AR sous l'angle de la théorie institutionnaliste

Kudla et Klaas-Wissing (2012) et Closs et al. (2010) affirment comme Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012) que la théorie institutionnaliste, au même titre que la TPP est prédominante et s'inscrit dans une « approche réactive » de la RSE (Closs et al., 2010, p. 105). Dans une conception

institutionnaliste (Di Maggio, P. J., Powell, 1991 ; Zucker, 1986), les entreprises doivent répondre à des exigences sociales et culturelles et se conformer à des standards de comportements afin que leurs pratiques soient considérées comme légitimes et que leur activité puisse être pérennisée dans le temps.

Selon Rahaman et al. (2004), il s'agit d'une approche normative, fondée sur le concept de légitimité. La théorie institutionnaliste s'intéresse essentiellement aux pressions des agences gouvernementales, alliances sectorielles, média, associations (Tate et al., 2011) qui revendiquent des exigences sociales et légales. Ces différents groupes de pression dictent en quelque sorte aux entreprises les pratiques auxquelles elles doivent se conformer pour opérer, influençant considérablement leurs actions (Hirsch, 1975). Les entreprises légitimes sont les entreprises dont les actions sont perçues, ou présumées désirables et appropriées par la société au regard de normes, de valeurs, de croyances et de conventions (Suchman, 1995). La légitimité est donc à rechercher au-delà des frontières de l'entreprise, dans le cadre d'une communauté dont l'entreprise fait partie (Hoffman, 1997). La théorie institutionnaliste suggère que les forces institutionnalistes amènent les organisations à entreprendre des actions stratégiques similaires (Hoffman, 1997 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Scott, 2001) sous l'effet de trois types de forces : les forces coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983).

- La coercition résulte « des pressions formelles comme informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations, dont elles sont dépendantes. Elle résulte aussi des attentes culturelles de la société dans laquelle l'organisation fonctionne » (p. 150).
- Le mimétisme opère en particulier dans un contexte d'incertitude. Les organisations ont alors tendance à calquer leur comportement sur celui des organisations concurrentes appartenant au même champ organisationnel.
- Enfin, les dynamiques normatives sont générées par les centres de formation et par les réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983).

Cette approche remet ainsi en question le fait que les entreprises n'agissent que dans la perspective de maximisation du profit, et reconnaît que, pour être pérennes et compétitives, les entreprises doivent également être socialement légitimes (Suchman, 1995). Cette idée est clairement énoncée par Di Maggio et Powell (1983) : « les changements structurels qui affectent les organisations sont de moins en moins motivés par la concurrence ou par la recherche de l'efficacité. Au contraire, le

changement organisationnel apparaît comme le résultat d'un processus qui rend les organisations plus similaires sans les rendre nécessairement plus efficaces » (op. cit., p. 147).

De ce point de vue, les AR peuvent être entendus comme une réponse à des « pressions de nature coercitive, normative ou mimétique » (Johnsen et al., 2016). À titre d'exemple certaines directives contraignent les industriels à sélectionner des fournisseurs répondant à des normes (REACH, DEEE¹⁹, etc.). De même, le plan Clinton a incité des acteurs de l'industrie textile (comme Nike) à prendre des mesures visant à éliminer la sous-traitance auprès des « ateliers de misère » (Islam et Deegan, 2010). Ensuite, en plus des pressions coercitives, les pressions normatives émanant des marchés conduisent les industriels à adopter des pratiques adéquates pour bénéficier d'une légitimité au sein du marché. Ainsi les fournisseurs, pour participer à certains appels d'offre, doivent être certifiés ISO 14001 (Darnall, 2006 ; Sarkis et al., 2011). Enfin, les pratiques d'AR peuvent aussi être motivées par des leviers mimétiques, dans une logique de répliquer les pratiques d'AR que d'autres entreprises ont adopté avec succès (Sarkis et al., 2011, p. 7). Ainsi, certaines entreprises comme Patagonia, Body Shop, etc. ou les institutions publiques peuvent contribuer à la création de « bonnes pratiques » qui seront ensuite adoptées par d'autres entreprises, au niveau sectoriel ou au-delà même du secteur (Huault, 2009). À titre d'exemple, si Chouinard (2012), créateur de l'entreprise Patagonia, exprime le fait d'avoir influencé certaines pratiques (notamment l'approvisionnement en coton bio), il montre qu'il a lui-même été influencé par les pratiques achats de Nike, Levis, etc. Les comportements mimétiques peuvent être très forts au niveau sectoriel, notamment dans l'industrie électronique, électrique ou la chimie. Dans la littérature sur les AR, certains auteurs (McMurray et al., 2014 ; Sarkis et al., 2011) montrent que le mimétisme est une pratique habituelle pour les entreprises situées dans des pays en voie de développement. C'est dans cette logique que les entreprises asiatiques ont rapidement adopté le système de management environnemental ISO 14000 (Darnall, 2006 ; Delmas, 2002). Au niveau spécifique des AR, les entreprises chinoises adoptent de la même manière des pratiques d'achats et SC environnementales en prenant modèle sur les pratiques des entreprises étrangères, y compris leurs partenaires commerciaux ou homologues (Sarkis et al., 2011 ; Zhu et al., 2007).

¹⁹ Le règlement *Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals* (REACH) vise une meilleure gestion des risques sur la santé humaine et l'environnement par rapport à la production et l'utilisation éventuelles substances chimiques. La réglementation DEEE porte sur les Déchets d'Équipement Électriques et Électroniques (DEEE) qui doivent suivre une filière spécifique.

Au total, la vision institutionnaliste est importante, puisqu'elle permet d'appréhender l'influence des gouvernements, des pressions étatiques, sociétales et culturelles plutôt que celle du marché ou de la rareté des ressources. Cependant, elle porte une conception déterministe (Huault, 2009) et macro-sociologique, négligeant (bien qu'elle ne l'exclue pas) une conception volontariste. Les managers sont d'abord préoccupés par le maintien d'une légitimité pour l'entreprise et peu de place est accordée à la recherche d'efficacité basée sur la rationalité des managers. De plus, si les pressions normatives, coercitives et mimétiques sont présentées (du moins implicitement) dans la plupart des recherches sur les AR comme des variables explicatives, Zhu et Sarkis (2007) les considèrent davantage comme des variables modératrices (et non explicatives) des AR. Il semble donc particulièrement intéressant de faire appel à un autre corps d'approches, d'essence plus stratégique cette fois, pour tenter de saisir toute la portée du concept d'AR.

3.3. Les AR sous l'angle du courant stratégique de la RSE

Le courant stratégique qui est peu mobilisé laisse envisager les AR d'une manière quelque peu différente (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Il offre des opportunités de recherche encore peu exploitées en considérant que les AR impliquent des choix volontaires et efficaces. Porter et Kramer (2006) défendent une approche stratégique dans le champ plus vaste de la RSE par opposition aux approches défensives que représentent les théories par les parties prenantes et institutionnaliste. Porter et Kramer (2006) montrent à l'appui de l'exemple de Nike²⁰ que les entreprises se sont le plus souvent intéressées à la RSE uniquement après avoir été surprises par la réaction forte de la société civile à l'égard de problématiques qu'elles n'avaient pas considérées comme relevant de leur responsabilité. Cette considération de la RSE, mal anticipée par les entreprises, s'explique selon les auteurs par la vision antinomique des affaires et des préoccupations sociétales, alors qu'elles sont clairement interdépendantes. Ainsi, l'intérêt des entreprises pour la RSE est souvent non volontaire. La conséquence est que leurs réponses sont le plus souvent « cosmétiques ». Selon Porter et Kramer (2006), la RSE est bien plus qu'un coût ou un acte de charité, elle peut être source d'opportunité, d'innovation et d'avantage compétitif. Pour qu'il en soit ainsi, les auteurs préconisent l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise : « un

²⁰ Au milieu des années 90, Nike a été confronté à une crise majeure. L'entreprise fut accusée de faire travailler des enfants par l'intermédiaire de ses sous-traitants asiatiques. Échaudé par cette exposition médiatique, Nike est par la suite une des multinationales les plus actives dans le domaine de la RSE, conduisant même Patagonia à s'inspirer de ses pratiques (Chouinard et Stanley, 2012).

programme RSE doit certes être responsable vis-à-vis des parties prenantes, mais il ne doit pas se limiter à cela. L'essentiel des ressources et de l'attention doit se diriger vers de la RSE stratégique » (op. cit., p. 3). Les auteurs attribuent à l'approche par les parties prenantes le morcellement des activités RSE et leur déconnexion par rapport à leur activité principale. Ils défendent une approche qui consiste à inscrire les activités principales de l'entreprise et la RSE dans un même cadre afin d'accroître à la fois son impact social et ses bénéfices commerciaux. Porter et Kramer (2006) apportent un éclairage sur les interrelations entre l'entreprise et la société en distinguant les effets positifs ou négatifs que les entreprises ont sur la société (liens « *inside-out* ») et les impacts que la société a sur les entreprises (liens « *outside-in* »). Ils poussent à prioriser les problématiques à traiter en fonction du potentiel de création de valeur dans l'entreprise. Ils proposent un cadre utile (Tableau 5) pour identifier et prioriser trois types de problématiques, ce que ne permet pas la TPP : les problématiques génériques (*generic social issues*), les questions sur lesquelles la chaîne de valeur de l'entreprise a un impact (*value chain social impacts*) et les questions qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise (*social dimensions of competitive context*).

Questions génériques <i>Generic Social Issues</i>	Les questions sur lesquelles la chaîne de valeur de l'entreprise a un impact <i>Value Chain Social Impacts</i>	Les questions qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise <i>Social Dimensions of Competitive Context</i>
Problématiques RSE qui ne sont pas affecté par l'activité de l'entreprise et qui n'affectent pas matériellement sa compétitivité à long terme	Problématiques RSE qui sont significativement affectées par l'activité de l'entreprise dans le cours normal des affaires	Problématiques RSE dans l'environnement externe qui impactent de façon importante les facteurs de compétitivité de l'entreprise à l'endroit où il opère

Tableau 5 — Priorisation des problématiques RSE adapté de Porter et Kramer (Porter et Kramer, 2006, p. 6)

Dans la même lignée, Avram et Kühne (2008) montrent que beaucoup d'entreprises s'engagent dans des pratiques RSE sans lien avec leur activité, se privant ainsi de bénéfices. Or, la RSE est source de valeur ajoutée et de croissance si elle est intégrée à la stratégie d'entreprise (Bocquet et al., 2013, 2015). Hoejmoose et Adrien-Kirby (2012, p. 240) affirment que Porter et Kramer, (2006) ont ouvert une voie de recherche prometteuse en management stratégique pour étudier le champ des AR. Min et Galle (1997), auparavant avaient déjà fait le constat que les AR étaient conçus théoriquement essentiellement comme des « réactions » pour éviter les violations des lois, plutôt que des stratégies volontaires. Force est de constater, vingt ans après que le *gap* n'est toujours pas comblé. Dans une conception stratégique, en cohérence avec la définition RSE de Porter et Kramer (2006) les AR peuvent être vus comme une stratégie volontaire, source d'opportunités, d'innovations et d'avantages compétitifs durables (Bocquet et al., 2013, 2015).

Même si l'approche est adaptée, elle n'est pas sans faiblesse. Ainsi, Desreumaux (2014) met un bémol à l'utilisation de ce courant dominant du management stratégique : « trop coupé des études organisationnelles et de l'*organizing* » (op. cit., p. 674). Il est effectivement vrai que Porter et Kramer (2006) expriment que la RSE nécessite des ajustements organisationnels, du contrôle hiérarchique et des incitations, mais ils ne donnent pas davantage d'explications. Ils ne précisent pas quel type d'ajustements organisationnels sont nécessaires, ils ne précisent ni la nature des incitations à mobiliser ni le type de contrôle à opérer. C'est dans le cadre de cette approche, mais avec le souci de l'enrichir sur les aspects organisationnels (intra et inter) et processuels que nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension des antécédents de l'adoption des AR, vus comme une démarche stratégique et volontaire.

En résumé, cette mise en perspective des différentes théories mobilisées permet de dégager des conceptions et des problématiques distinctes associées aux AR. Dans la perspective d'une approche par les parties prenantes, les AR sont définis comme une réponse aux problématiques sociales et environnementales défendues par les parties prenantes. Dans la perspective institutionnaliste, les AR sont entendus comme une réponse à des pressions environnementales et sociales. Par opposition, la perspective stratégique de la RSE, bien que sous-étudiée dans le champ des AR, offre une conception distincte dans laquelle nous souhaitons nous inscrire compte tenu de sa portée. D'une part, les AR sont considérés comme faisant partie intégrante de la stratégie d'entreprise qui n'est pas assimilée à un coût, mais à des opportunités de profit. D'autre part, elle est conforme à la définition volontaire et délibérée de la RSE. Elle met en évidence l'importance des ajustements organisationnels nécessaires dans le temps sans toutefois les préciser. Nous souhaitons donc opérer l'enrichissement de cette approche stratégique en développant une lecture organisationnelle et processuelle de l'adoption du processus d'AR pour mieux comprendre ses antécédents et les phases d'un tel processus.

Synthèse du chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était de fournir un premier éclairage sur les AR, à travers leur double filiation (achats traditionnels et RSE), leurs composants et les pratiques associées pour en donner une première définition. Nous avons précisé les grandes conceptions des AR et le positionnement théorique retenu.

Plusieurs éléments développés dans ce chapitre ont une implication forte pour la suite de notre travail :

Nous explicitons la rupture introduite par les AR par rapport aux achats traditionnels et à la RSE. Les AR viennent complexifier considérablement les achats, puisqu'ils impliquent l'intégration volontaire, au-delà des critères économiques traditionnels, des problématiques environnementales et sociales (Carter et Jennings, 2002a). Ainsi, les AR impliquent de nouveaux arbitrages reposant sur des critères économiques, mais également non économiques.

Ces problématiques environnementales et sociales signifient du point de vue de la RSE de nouvelles responsabilités pour l'organisation. Et, les AR « reflètent la RSE au niveau des achats » (Blome et Paulraj, 2013, p. 582) s'agissant de poursuivre des objectifs de la RSE au travers de la fonction achats et de ses interactions avec les fournisseurs (Blome et Paulraj, 2013 ; Miemczyk et al., 2012 ; Walker et Brammer, 2009 ; Walker et al., 2012).

L'analyse des six composants des AR et des pratiques associées nous a permis de préciser « ce que sont les AR » de manière structurée, ceci dans la lignée des travaux de Carter et Jennings (2000). De ce point de vue, la définition des AR de Drumwright (1994) est bien adaptée puisqu'intégrative. C'est cette définition, intéressante à plus d'un titre que nous retenons pour ce travail de recherche :

« [Les Achats Responsables] prennent en compte les conséquences publiques des achats organisationnels ou suscitent des changements sociaux positifs. Les Achats Responsables renvoient à des critères achats non économiques c'est-à-dire des critères autres que le prix ou les compromis entre le prix et les diverses dimensions de la qualité à travers les pratiques achats » (op. cit., p.1).

Cette définition positionne les AR par rapport aux achats classiques (critères autres que le prix et la qualité). Elle renvoie à la dimension volontaire des AR, à son périmètre non économique et indirectement aux parties prenantes clés que représentent les fournisseurs. Elle intègre par ailleurs explicitement des critères et des pratiques. Cette définition déjà ancienne a été reprise par de nombreux auteurs (Johansson et Sterner, 2011 ; Miemczyk et al., 2012 ; Mont et Leire, 2009 ; Preuss, 2000 ; Worthington et al., 2008) et demeure actuelle et pertinente.

Au-delà de cette définition, nous avons cherché à aller plus loin dans la spécification du concept en investiguant les théories les plus communément mobilisées. Il apparaît, au regard de la théorie par les Parties Prenantes et l'approche institutionnaliste que les AR sont le plus souvent envisagés

sous un angle défensif, dans une perspective davantage de management des risques (Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012; Kudla et Klaas-Wissing, 2012).

Par opposition, le courant stratégique de la RSE apparaît au service d'une meilleure compréhension des AR. Il permet d'enrichir la compréhension du concept, dans une optique plus volontariste. Il introduit explicitement une dimension stratégique et intentionnelle indépendamment de demandes ou pressions externes. Cette conception s'avère particulièrement intéressante pour répondre au constat établi par Hoejmosse et Adrien-Kirby (2012) selon lequel les chercheurs ont peu considéré la mise en œuvre des AR comme une activité relevant de l'organisation même. Toutefois, nous proposons d'aller plus loin que le cadre offert par le courant stratégique de la RSE pour mieux comprendre la mise en œuvre dans le temps et « l'*organizing* » nécessaire à l'adoption d'un processus d'AR.

La Figure 6 fournit une synthèse des principaux apports de ce chapitre (c.-à-d. positionnement des AR au travers de la double filiation, définition des pratiques d'AR au regard des composants, définition des AR et angle théorique retenu), permettant de positionner les AR au plan théorique par rapport aux achats traditionnels et à la RSE.

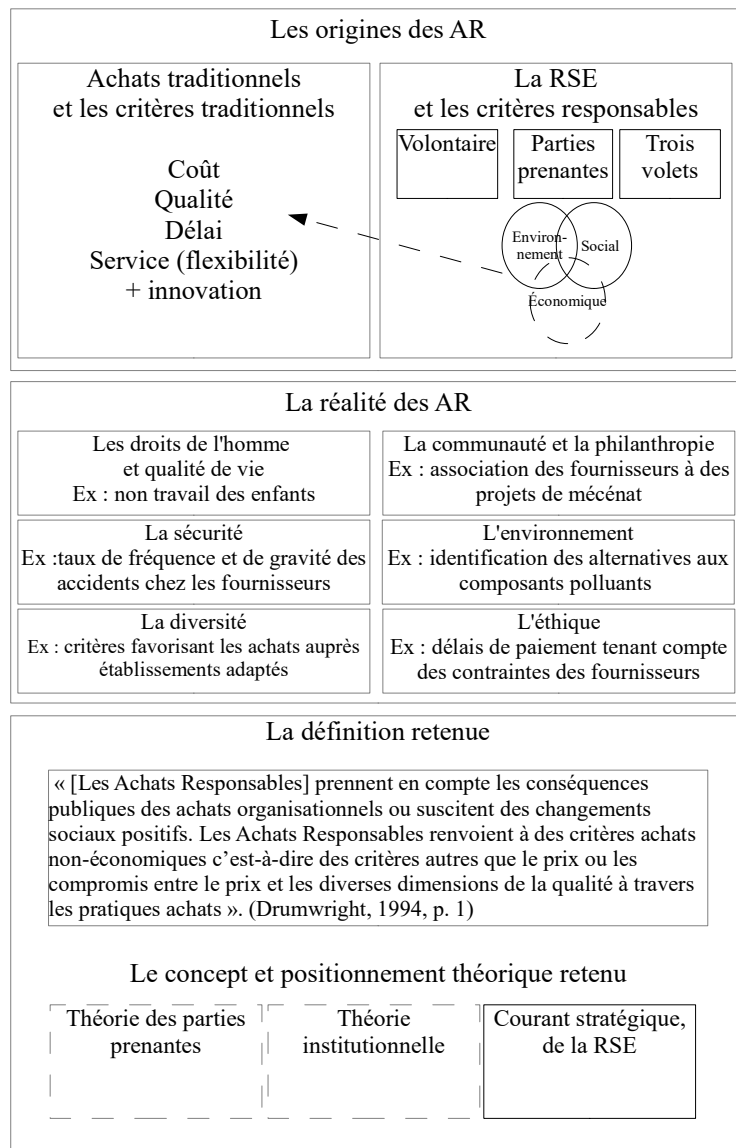


Figure 8 — Les AR : origines, réalité, définition, concept et positionnement théorique retenu

Chapitre 2 - Adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle et organisationnelle

Plan du Chapitre 2

1. L'adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle	75
1.1. L'adoption des AR : de la décision au processus.....	76
1.1.1. L'adoption des AR vue comme une décision.....	76
1.1.2. L'adoption des AR vue comme un processus	77
1.1.3. Un processus d'adoption appliqué aux AR.....	79
1.2. Focus sur le modèle <i>Supply Chain Learning</i> et son application aux AR.....	84
2. Les antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables.....	89
2.1. Une revue systématique pour identifier les antécédents des AR	90
2.2. Les antécédents intra-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture à la Burns et Stalker (1961).....	92
2.3. Les antécédents inter-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture transactionnelle et relationnelle.....	101
3. Cadre conceptuel : les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables.....	106
Synthèse du chapitre 2.....	108

Chapitre 2 - Adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle et organisationnelle

Ce chapitre se concentre sur deux aspects de l'adoption des AR : le processus et les antécédents intra et inter-organisationnels, qui sont largement sous-étudiés dans la littérature alors qu'ils ont des implications théoriques fortes. Consécutivement, l'enjeu théorique principal est de contribuer à une lecture processuelle et organisationnelle de l'adoption des AR, à l'heure où ce phénomène relèverait davantage du seul phénomène d'adaptation en réponse aux pressions de l'environnement et des parties prenantes. En suivant les recommandations de Hoejmose et Adrien-Kirby (2012), cette thèse propose d'étendre le courant stratégique de la RSE qui offre des opportunités de recherche encore peu exploitées pour explorer les AR comme un phénomène, certes stratégique, mais, aussi et surtout organisationnel et processuel.

L'objectif de ce chapitre est donc de développer un cadre théorique cohérent pour mieux comprendre les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des AR. Le cadre développé est de nature à mieux appréhender la diversité des pratiques engagées par les entreprises, exposées dans le chapitre précédent, qui ne trouve pas encore d'explication convaincante au plan théorique, et cela pour deux raisons essentielles.

Premièrement, les recherches sur l'adoption des AR restent encore peu développées et lorsqu'elles existent, considèrent l'adoption essentiellement comme une décision d'adopter de nouvelles pratiques ou comme le résultat de cette décision à un instant t (Blome et Paulraj, 2012; Carter et Jennings, 2002; Salam, 2009). Les travaux qui proposent une vision processuelle de la démarche d'AR sont rares (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Leire et Mont, 2010 ; Theodorakopoulos *et al.*, 2005 ; Maignan *et al.*, 2002 ; Zsidisin et Siferd, 2001).

Deuxièmement, les recherches sur les AR permettent d'identifier deux grandes catégories d'antécédents explicatifs de la décision d'adopter, les antécédents intra ou inter-organisationnels, mais n'offrent pas de vision intégrative de ces antécédents. De plus, de nature statique, ces recherches ne permettent pas de comprendre le rôle de ces antécédents au cours du processus d'adoption des AR.

En somme, tandis que l'analyse des antécédents néglige la vision processuelle, l'analyse processuelle néglige l'analyse des antécédents, ceux-ci étant restitués de manière éparse et fragmentée dans la littérature. En combinant une approche processuelle de l'adoption et une lecture organisationnelle des antécédents (intra et inter-organisationnels), cette recherche vise à comprendre les facteurs facilitant ou freinant la mise en œuvre d'une démarche d'AR au cours des différentes étapes du processus.

Les AR peuvent être appréhendés à différents niveaux : au niveau dyadique (client-fournisseur), au niveau de la SC et au niveau du réseau (Miemczyk et al., 2012). Nous nous centrons dans cette thèse sur le premier niveau d'analyse, qui est mobilisé dans la majorité des travaux sur les AR, c'est-à-dire uniquement sur les relations client-fournisseur. Les pratiques internes et la relation dyadique constituent les premières étapes lorsqu'une entreprise souhaite entreprendre une démarche d'AR (Miemczyk et al., 2012), nous nous limitons ainsi, à analyser les antécédents organisationnels, tant d'un point de vue interne, qu'externe.

La Figure 9 présente l'articulation des différentes sections.

La section 1 concerne le processus d'adoption des AR qui a fait l'objet de rares conceptualisations dans le champ des AR.

Dans **la section 2**, il s'agit de saisir les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter le processus d'adoption. Une revue systématique de la littérature sur les antécédents est réalisée afin de repérer, d'une part, les antécédents intra et inter-organisationnels d'une démarche d'AR et de comprendre, d'autre part, leur influence selon les différentes phases du processus étudié. Ces deux sections permettent de déboucher sur un cadre conceptuel (section 3), dans l'optique de la confrontation empirique.

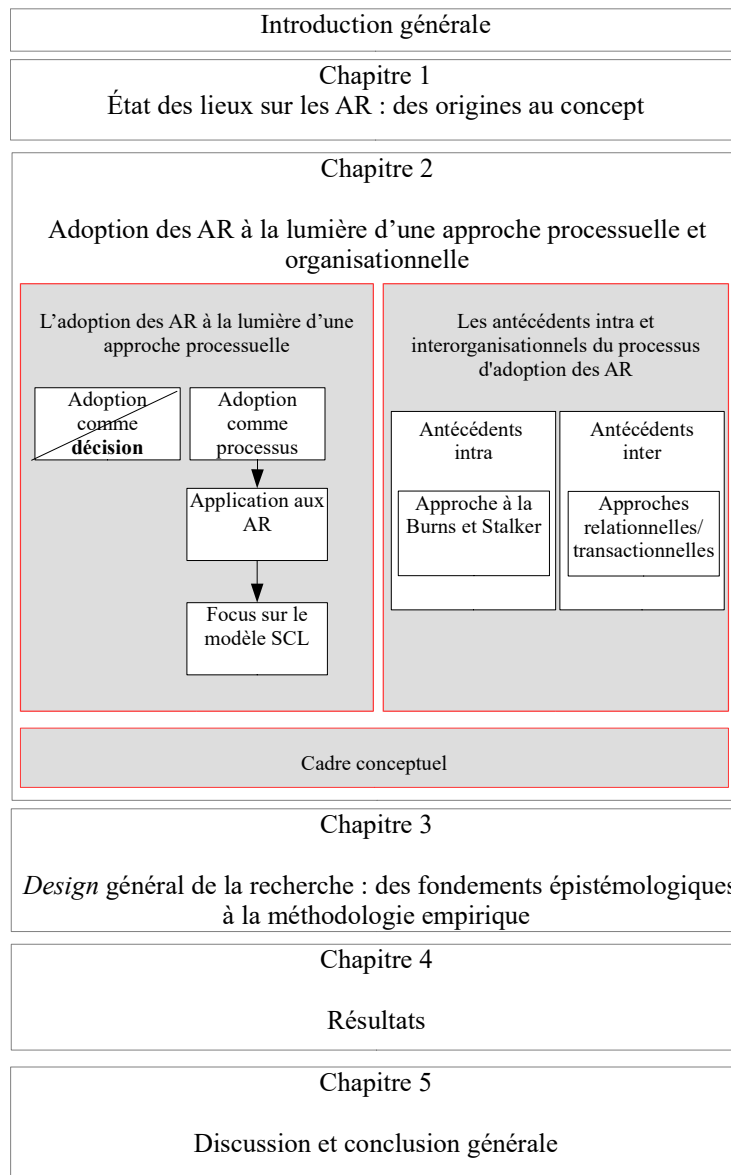


Figure 9 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 2

1. L'adoption des Achats Responsables à la lumière d'une approche processuelle

Les recherches sur l'adoption des AR restent encore peu développées et lorsqu'elles existent, celles-ci considèrent l'adoption essentiellement comme une décision ou le résultat d'une décision d'adopter les AR à un instant t (Blome et Paulraj, 2013 ; Carter et Jennings, 2002 ; Closs et al., 2010). En dépit d'une littérature croissante sur les AR, les auteurs ayant introduit une vision

processuelle au sein de leur définition des AR ou ayant abordé l'adoption des AR comme un processus sont encore rares. Ceux-ci font appel, le plus souvent de manière implicite, aux modèles d'adoption des innovations. Les quelques travaux identifiés qui empruntent une approche processuelle montrent que la décision n'est qu'une étape parmi d'autres pour avoir des pratiques d'AR effectives (Sarkis et al., 2011 ; Tate et al., 2013 ; Zhu et Sarkis, 2006). En dépit de ces apports récents, nous nous attachons à en préciser les limites pour déboucher sur une lecture processuelle des AR en rupture avec une conception strictement linéaire, *top-down*, firmo-centrée pour permettre d'intégrer explicitement les interactions avec les fournisseurs.

1.1. L'adoption des AR : de la décision au processus

Il est possible de dégager deux conceptions de l'adoption des AR dans la littérature. Une première conception est héritée des modèles décisionnels qui regardent le moment où l'individu ou l'organisation décide d'introduire les AR. La deuxième conception consiste à analyser l'adoption des AR à travers des modèles processuels qui s'intéressent aux différentes étapes de leur mise en œuvre depuis la décision jusqu'à la pérennisation de la démarche. C'est cette deuxième conception que nous cherchons à développer ici. Elle a été, malgré sa portée, peu mobilisée jusqu'à présent.

1.1.1. L'adoption des AR vue comme une décision

Le concept d'adoption comme décision trouve un écho dans les modèles rationnels qui assimilent le phénomène d'adoption de nouvelles pratiques à une décision ou un résultat à un moment donné. Ce sont des modèles dits d'« input/output » avec des décisions dichotomiques se traduisant par l'adoption ou la non-adoption de nouvelles pratiques.

Ces modèles d'adoption ont donné lieu à des conceptualisations intéressantes dans le champ de l'innovation pour expliquer l'adoption des innovations technologiques et non technologiques (Bocquet et al., 2016). La décision d'adopter une innovation émane généralement des membres de la direction qui effectuent « des choix rationnels guidés par des choix techniques efficaces » (Wolfe, 1994, p. 421). Autrement dit, « le choix de l'action passe par la recherche d'un optimum. Le choix est le fruit d'un arbitrage entre différents scénarios possibles, à l'aune des gains futurs espérés et de préférences affirmées au préalable » (Grimand, 2005, p. 8).

Ces modèles d'adoption dits rationnels ont une caractéristique commune qui est leur nature *top-down* (Daft, 1978 ; Kimberly et Evanisko, 1981). Implicitement, il s'agit d'une décision prise par le *top management* qui se décline automatiquement le long de la hiérarchie. Toutefois, d'autres auteurs montrent que l'adoption à un moment *t* ne présume pas de l'atteinte des objectifs et de son usage dans le temps. Aussi, ce n'est pas parce que la direction décide, que le niveau opérationnel met en œuvre automatiquement. Brunsson (1982) et Cohen, March et Olsen (1972) ont d'ailleurs bien montré que les approches rationnelles de la décision ne constituent pas toujours une base suffisante. Il peut y avoir des contraintes, ou des imprévus qui empêcheraient les nouvelles pratiques d'être conduites et d'être maintenues ; celles-ci pouvant être abandonnées à tout moment. Ainsi, comme le soulignent Giunipero et al. (2012) dans le domaine des AR : « ce qui importe, ce n'est pas le barreau de l'échelle sur lequel on se situe, mais les progrès à réaliser pour avoir une gestion responsable des achats » (op.cit., p. 263).

Les AR ne répondent pas à un phénomène d'adoption automatique compte tenu de leur complexité (Agarwal et Prasad, 1997). Pourtant, la grande majorité de la littérature sur les AR et leurs antécédents mobilise cette conception rationnelle limitant ainsi la compréhension du phénomène d'adoption des AR (Carter et Rogers, 2008 ; Walker et al., 2012). Cette complexité évoquée est renforcée puisque les AR impliquent de sortir d'un mode de fonctionnement traditionnel, supposent des nouvelles règles de fonctionnement et de fait, de l'instabilité et de l'inconfort (Leroy, 2000).

1.1.2. L'adoption des AR vue comme un processus

D'autres travaux considèrent que l'adoption de nouvelles pratiques ne se réduit pas à une simple décision automatique, mais relève d'un processus plus complexe (Poole et Van de Ven, 1989 ; Rogers, 2010) impliquant plusieurs phases jusqu'à la routinisation, étape qui est souvent assimilée à celle d'adoption réussie (Klein et Sorra, 1996). Plusieurs auteurs dans le champ de l'innovation se sont attachés à modéliser cette conception dite processuelle (Bocquet et al., 2015; Cooper et Zmud, 1990; Damanpour et Schneider, 2006; Dubouloz, 2015; Klein et Sorra, 1996; Poole et Van de Ven, 1989; Rogers, 2010).

Le modèle de Rogers (1962, 2010) peut être considéré comme à l'origine de ces modèles processuels. Appliqué aux innovations technologiques, ce processus est caractérisé par les cinq étapes suivantes : (1) connaissance, (2) persuasion, (3) décision, (4) implémentation et (5) confirmation (Rogers, 2010). La phase 3 correspond à la décision d'adopter ou non l'innovation

telle qu'exposée par la Figure 10. Ce modèle a longtemps fait figure de référence en dépit des critiques. L'approche développée est intéressante de par sa nature diffusionniste marquée par la mécanique avec une idée de propagation ; l'innovation se propageant à l'ensemble de la population considérée. Concernant ses limites, ce modèle linéaire est imprégné toutefois d'un déterminisme, que l'on retrouve dans la majorité des modèles processuels d'adoption d'innovation.

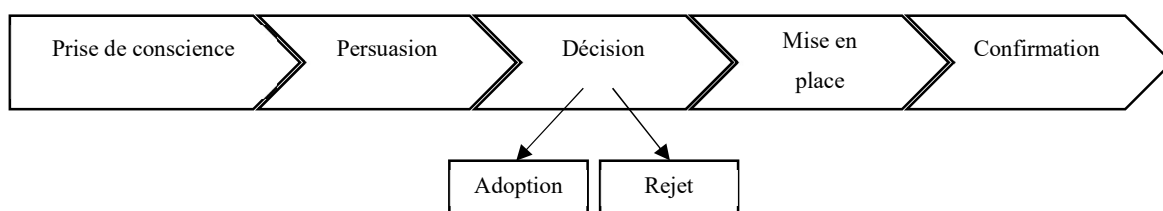


Figure 10 — Processus d'adoption selon Rogers (2010)

Dans la même lignée, Damanpour et Schneider (2006, p. 217), qui étudient plus spécifiquement les innovations managériales²¹, montrent que l'adoption ne se limite pas à une simple décision, mais suppose la mise en usage et la pérennisation de cette innovation dans le temps (Frambach et Schillewaert, 2002; Rogers, 2010). Cela signifie de mettre en œuvre de manière effective la nouveauté au sein de l'organisation, et cela de manière pérenne (Ketchen et al., 2008 ; Klein et Sorra, 1996). Consécutivement, le résultat de la décision d'adopter de nouvelles pratiques nécessite l'implication d'un processus organisationnel (Damanpour et Schneider, 2006). Dans ce contexte, Damanpour et al. (2012 ; 2006 ; 1991 ; 1997) précisent que ce processus peut être envisagé en trois phases : (1) l'initiation et la décision, (2) la mise en usage (au service de l'organisation adoptante) et (3) la poursuite de la mise en usage²². Les modèles plus récents proposés par Damanpour et al. (2012 ; 2006 ; 1991 ; 1997), appliqués aux innovations managériales font l'objet de critiques similaires que celles évoquées précédemment (Dubouloz, 2013, 2015; Bocquet et al., 2015). Ces modèles linéaires ignorent, en effet, les possibles aller-retours, « *feedbacks* », et essais-erreurs qui peuvent intervenir entre les différentes étapes. Le caractère linéaire et mécanique de ces modèles est, de fait, discutable. Kline et Rosenberg (1986), qui se situent au sein des approches dites interactives, réfutent les modèles linéaires dominants et notent que beaucoup de nouvelles pratiques

²¹ « Une innovation managériale peut être définie soit comme une rupture par rapport aux principes, processus et pratiques managériaux traditionnels, soit comme des écarts par rapport aux modèles organisationnels habituels qui modifient la manière dont la gestion est effectuée » (Hamel, 2006, p. 2)

²² La phase 1 d'initiation et de décision constitue l'identification du problème et l'engagement pour trouver des solutions, la phase 2 de mise en usage (ou implémentation) est composée des initiatives liées à l'implémentation exploratoire, elle implique des adaptations tant de l'innovation que de l'organisation ; enfin la phase 3 de poursuite de l'usage correspond à la généralisation des pratiques qui deviennent des routines (Dubouloz, 2015).

ont des résultats incertains. Ils lient l'innovation et la gestion des connaissances en proposant le modèle de la chaîne interconnectée qui inclut des interactions avec des sources d'informations externes à l'entreprise, ainsi que des *feedbacks* entre des phases amont et des phases aval. Dans la même veine, Callon et al. (1988) montrent également que le processus d'innovation ne se développe pas toujours linéairement dans le temps. Ces auteurs cherchent à comprendre comment l'entreprise parvient à faire accepter l'innovation. S'appuyant sur des observations empiriques, ils développent un modèle dit « tourbillonnaire » qui rend compte de « mouvements erratiques » d'expérimentations, de confrontations entre acteurs, de transformations successives du projet initial. Pour eux, l'adoption est aussi et surtout un processus d'adaptation qui évolue grâce aux interactions entre les différents acteurs. Cette vision interactive rejoint, sur certains points, celle développée par Alter (2010) pour qui le succès de l'innovation est déterminé par la capacité d'appropriation du sujet initial par un grand nombre d'acteurs de l'entreprise, ce qui entraîne une modification du projet initial. Dès lors, le processus devient plus complexe, le *top-management* n'est plus le seul à conduire ce processus. D'autres acteurs internes tels que *le middle-management* et plus largement l'ensemble des salariés (Bocquet et al., 2015), mais aussi, les acteurs externes (Birkinshaw et al., 2015) sont appelés à jouer un rôle majeur dans le processus d'adoption de nouvelles pratiques. Dans ce cadre, certaines phases peuvent être bloquées, retardées ou sautées (Mohnen et al., 2008).

Au total, ces modèles montrent que l'adoption n'est pas aussi automatique que laissent le supposer les modèles linéaires. Les phénomènes sont plus dynamiques et itératifs, impliquant l'organisation dans son ensemble et non plus le seul *Top management*, mais aussi des acteurs externes en tant que parties prenantes à un tel processus. Nous allons préciser en quoi la prise en compte de ces dimensions (linéaire vs interactive ; *top down* vs *bottom up* ; firmo-centré vs multi-acteurs) peut révéler toute la complexité du phénomène d'adoption des AR.

1.1.3. Un processus d'adoption appliqué aux AR

L'idée de phasage est émergente dans la littérature sur l'adoption des AR. À ce jour, il existe encore peu de travaux intégrant cette dimension et aucun consensus n'émerge. Nous en proposons un panorama et en faisons une lecture critique au regard de trois dimensions suivantes relatives aux modèles processuels : linéaire vs interactive ; *top-down* vs *bottom-up* ; firmo-centrée vs multi-acteurs.

➤ **Linéaire versus interactif**

Nous constatons que pour l'essentiel, les processus d'adoption des AR sont envisagés de manière relativement ordonnée, comme une progression linéaire de plusieurs actions/événements indispensables à la finalisation du processus. La plupart des processus d'adoption des AR font ainsi écho implicitement à cette modélisation pour décrire l'introduction de nouvelles pratiques. À noter que quelques-uns font, par ailleurs, explicitement référence au modèle linéaire de Rogers (2010). Parmi ces modèles, il n'existe pas de consensus quant au nombre et à la dénomination des phases (voir Tableau 6). Le modèle en 4 phases d'Andersen et Skjoett-Larsen (2009) donne à voir la manière dont les pratiques d'AR sont mises en place et gérées au sein de l'entreprise multinationale IKEA. Le modèle proposé par Maignan et al. (2002) est également emblématique d'une perspective linéaire qui s'articulent logiquement en six étapes consécutives : (1) évaluer les parties prenantes, (2) établir une politique achats en ligne avec la politique d'entreprise, (3) évaluer les bénéfices et les coûts, (4) définir une stratégie, (5) mettre en œuvre des pratiques AR, (6) influencer en interne ou externe (c'est-à-dire que les dirigeants peuvent tenter d'influencer les pratiques d'AR en les « marketant » au niveau interne ou externe). Ce processus est ordonné, il implique l'enchaînement de plusieurs phases qui garantissent l'atteinte d'un résultat d'AR. Le Tableau 6 montre que le processus d'adoption des AR est, dans la grande majorité des cas, toujours envisagé comme une suite linéaire de phases.

➤ **Top-down versus bottom-up**

Le type de processus, le plus communément appliqué aux AR, est critiquable pour son caractère automatique et *Top down* relevant ainsi uniquement de la direction et des leaders verticaux sans que les employés soient habilités à intervenir dans le processus. Ainsi, à partir du moment où la décision est prise par le top management, le processus d'adoption progresse de phase en phase sans que l'ensemble des acteurs internes ne soit considéré et associé. Mais nous relevons que le processus est plus complexe, car il associe en plus des phénomènes *bottom-up*.

➤ **Firmo-centré versus multi-acteurs**

Certains auteurs montrent qu'il est possible de distinguer deux conceptualisations distinctes dans les modèles processuels d'AR : celle qui conçoit un processus firmo-centré et celle qui pour laquelle le processus est conçu en interaction avec le fournisseur (Björklund, 2011 ; Tate et al.,

2012 ; Theodorakopoulos et al., 2005). Les processus de type firmo-centré considèrent l'entreprise cliente comme étant au cœur de la problématique et d'un système d'acteurs (Dontenwill, 2005). Celui développé par Emmelhainz et Adams (1999) est caractéristique. Ces auteurs proposent un processus d'adoption des AR en trois phases qui consiste (1) à développer un « code de conduite », (2) à développer un système d'évaluation des fournisseurs et (3) à le sanctionner (ou le récompenser). Il est centré sur l'entreprise cliente et ne prend pas en compte le rôle potentiel que peut jouer le fournisseur dans la mise en place des AR. Il s'apparente à une liste de tâches que l'entreprise (donneur d'ordres) doit effectuer l'une après l'autre. Les ressources et les compétences que le fournisseur possède et sa capacité à contribuer au processus d'AR ne sont pas prises en compte dans le modèle. Autrement dit, le fournisseur n'est pas perçu comme un « *solution provider* » (Glas et Eßig, 2010, p. 128) qui aurait la possibilité d'utiliser sa liberté de décision pour adapter les pratiques d'AR et améliorer son utilité.

À l'inverse, il existe des processus avec une dimension « multi-acteurs » impliquant les fournisseurs avec l'idée sous-jacente de transfert de connaissances. Parmi eux, le modèle en trois phases proposé par Gavronski et al. (2011) met en exergue la relation client-fournisseur : (1) sélectionner les fournisseurs (2) développer les capacités (3) développer les capacités conjointes. Ce modèle place le concept d'apprentissage inter-organisationnel²³ au centre du processus, à travers notamment les deux dernières phases qui sont le développement des capacités du fournisseur et le développement de capacités conjointes. Le modèle en 6 phases mobilisé par Giunipero et al. (2012) comprend également une dimension « multi-acteurs » avec des efforts qui se concentrent sur les fournisseurs en phase 5 et un objectif de sensibilisation à la RSE de ces derniers en phase 6. Il en va de même pour le modèle en 5 phases identifié par Leire et Mont (2010). Ce modèle comprend lui aussi une phase (la phase 4) de gestion de relation fournisseur. Le modèle en 11 phases défini par Björklund (2011) implique quant à lui notamment une phase de formation/support aux fournisseurs, une phase de récompense et une phase de collaboration.

Cette seconde conceptualisation présente l'avantage de rompre avec une logique firmo-centrée en prenant en compte les relations avec le fournisseur et certaines de ses compétences ou

²³ En première lecture et dans la lignée de la définition apportée par Dyer et Nobeoka, (2000) nous assimilons le concept d'apprentissage organisationnel à des changements et adaptations au niveau des routines d'entreprises, qui sont basés sur la connaissance générées en interne ou acquises en externe. Pour approfondir, se référer aux travaux de Cohen et Levinthal, (1990); Dyer et Nobeoka, (2000); Levitt et March (1988).

connaissances. Toutefois, ils ont pour défaut d'être peu ancrés théoriquement, avec des références théoriques souvent implicites et parfois absentes. Ce constat qui nous interpelle est celui qui avait été fait par Hoejmoose et Adrien-Kirby (2012) et plus récemment encore par Johnsen et al. (2016) au sujet de la littérature sur les AR (voir Chapitre 1). Pour ces auteurs, les AR constituent un sujet émergent dont le cadrage théorique est insuffisamment établi.

Le modèle mobilisé par Theodorakopoulos et al. (2005) se situe également dans une approche multi-acteurs. Il est le seul modèle qui échappe à la critique générale du manque de fondement théorique : il est explicitement, basé sur le modèle de *Supply Chain Learning* (SCL) développé par Bessant et al. (2003) et, comme nous allons le montrer, il permet de dépasser les limites des autres modèles.

Auteurs	Objet du processus	Phases	Théorie (explicitement mobilisée)	Top-down (TD) vs Bottom-up (BU)	Linéaire (L) vs Non-linéaire (I)	Logique Firmo-Centree (FC) vs Multi-acteurs (MA)
Gavronski et al. (2011)	Achats verts	3	-	TD	L	FC
Theodorakopoulos et al. (2005)	Achats sociaux	3	Référence au modèle SCL de Bessant et al. (2003)	BU	NL	MA
Emmelhainz et Adams (1999)	Achats sociaux	3	-	TD	L	FC
Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	AR	4	-	TD	L	FC
Sarkis et al. (2011)	Achats verts	5	Référence à Rogers (2010)	TD	L	FC
Harwood et Humby (2008)	AR	5	Référence à Rogers (2010)	BU	L	FC
Tate et al. (2013)	Achats verts	5	Référence à Rogers (2010)	TD	L	FC
Tate et al. (2012)	Achats verts	5	Référence à Rogers (2010)	BU	L	MA
Walton et al. (1998)	Achats verts	5	-	BU	L	MA
Zsidisin et Siferd (2001)	Achats verts	5	Théorie du cycle de vie	TD	L	FC
Leire et Mont (2010)	AR	5	-	BU	L	MA
Nollet et al. (2012)	AR	5	-	BU	L	MA
Zhu et Sarkis (2006)	Achats verts	5	-	TD	L	FC
Halldórsson et al. (2009)	Achats verts	5	-	TD	L	FC
Maignan et al. (2002)	AR	6	-	BU	L	MA
Maria Björklund, (2011)	Achats verts	11	-	BU	L	MA

Intérêt marqué pour ce type de processus

Type de processus retenu

Tableau 6 — Modèles processuels identifiés dans la littérature

1.2. Focus sur le modèle *Supply Chain Learning* et son application aux AR

Le modèle en trois phases de *Supply Chain Learning* (SCL) a été initialement élaboré par Bessant (2003) et appliqué par Theodorakopoulos (2005) dans le cadre d'une recherche visant à identifier les dynamiques utiles pour développer les achats auprès de fournisseurs issus de la diversité et des minorités ethniques.

Ce modèle SCL, s'inscrit, dans la lignée des modèles interactionnistes en rupture avec une vision linéaire, *top-down* et firmo-centrée du processus d'adoption de nouvelles pratiques achats. Conçu initialement dans le cadre de la SC, le modèle SCL de Bessant et al. (2003) avait pour objectif de comprendre l'adoption d'innovations organisationnelles en SC visant par exemple à réduire les stocks, améliorer l'efficacité du transport et de la logistique. Les auteurs identifient, dans un premier temps, un séquençage en neuf étapes du processus d'adoption du « *supply chain learning*²⁴ » et des nouvelles pratiques organisationnelles associées. Ils précisent bien que les étapes, si elles apparaissent schématiquement linéaires, ne le sont pas nécessairement. Les auteurs révèlent, dans ce processus, une implication active des fournisseurs, qui interviendraient en phase 7, sans toutefois pouvoir l'affirmer. À partir de ce processus en neuf étapes, Bessant et al. (2003) mettent en évidence, dans un deuxième temps, un processus synthétique en trois étapes : 1) mise en place des nouvelles pratiques, 2) déploiement, 3) stabilisation. On peut regretter que les auteurs ne disent rien sur le passage des neuf aux trois étapes, car on ne parvient pas à identifier de manière certaine comment celui-ci s'est opéré. Le Tableau 7 illustre le modèle SCL de Bessant et al. (2003).

²⁴ le cadre de *Supply Chain Learning* (apprentissage supply chain) a pour objectif de mieux comprendre les dynamiques et problématiques nécessaires à la réalisation d'innovations en SC (Bessant et al., 2003).

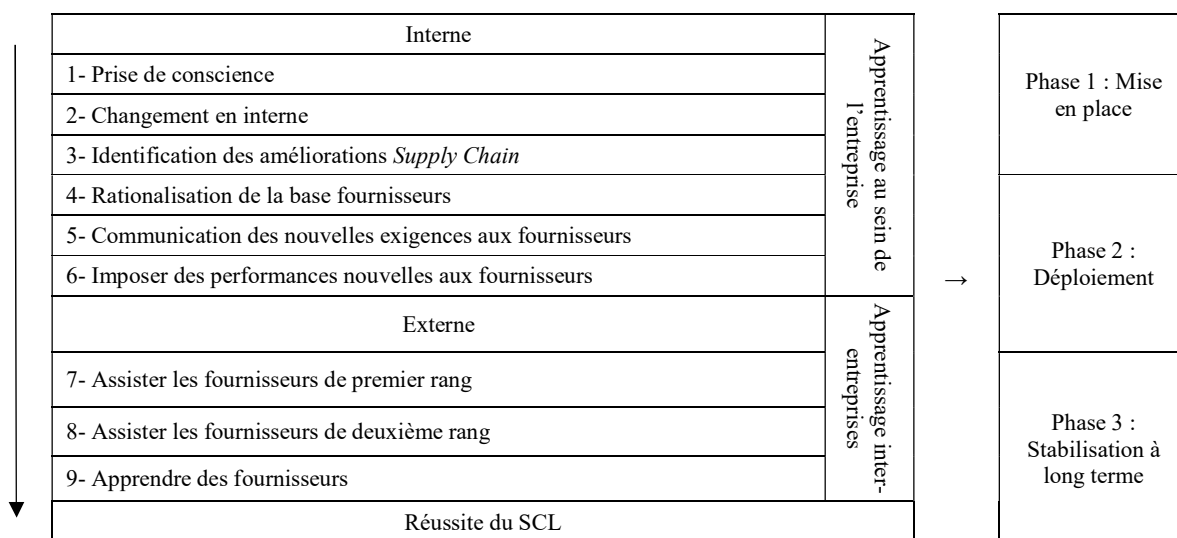


Tableau 7 — Processus d'apprentissage, adapté de Bessant et al. (2004)

- La phase 1 correspond à la mise en place (« *set-up* ») de la SCL, et implique l'introduction d'un ensemble de « procédures organisationnelles »²⁵ (Bessant et al., 2003).
- La phase 2 est associée au déploiement (« *running phase* ») et a pour finalité d'assurer que ces procédures soient traduites par un ensemble de normes gouvernant les attitudes des acteurs (Bessant et al., 2003).
- La phase 3 est celle de la stabilisation à long terme (« *long term sustaining* »). Cette troisième étape est importante et a pour objectif d'éviter un retour en arrière (des nouvelles pratiques vers les pratiques antérieures) : « Le problème étant qu'une fois que les normes sont établies (...), il y a une tendance naturelle à revenir aux modèles traditionnels. Par conséquent, une troisième et importante étape dans le SCL implique la capacité de maintenir ces activités et ne pas les laisser se dégrader ou perdre de leur vitalité. » (Bessant et al., 2003, p. 4)

Les caractéristiques du modèle de SCL

Au premier abord, de par la séquentialité apparente des étapes présentées, le modèle SCL semble faire écho aux modèles linéaires d'adoption. Toutefois, il s'en échappe en raison de la reconnaissance du rôle joué par l'ensemble des acteurs (internes et externes) pour la mise en œuvre

²⁵Bessant et al. (2004) utilisent le terme « procédures organisationnelles » sans donner de définition exacte. Nous l'interprétons, comme étant l'ensemble des procédures permettant de mener à bien les activités propres à la SC. Ainsi, il y a des procédures relatives à la gestion de la qualité, de la marchandise, etc.

effective du processus. Selon Bessant (2003), « le challenge ne se borne pas aux frontières de l'entreprise » (op. cit., p. 4). De plus, les transferts et échanges de connaissances entre les acteurs, qu'il intègre (sans les étudier pour autant), conduisent à remettre en cause son caractère strictement linéaire.

La deuxième caractéristique relevée est l'aspect *bottom-up*. L'approche SCL se différencie des approches *top-down* dans le sens où elle rend possible les interactions entre tous les membres de l'organisation, tant au niveau opérationnel que stratégique ; l'ensemble des niveaux hiérarchiques est concerné. Par ailleurs, le modèle de SCL est explicitement « *supply chain* » avec une logique multi-acteurs, faisant explicitement référence à la gestion des relations intra et inter-organisationnelles (Petit, 2008 ; Sarkis et al., 2011) (voir chapitre 1).

Cette logique multi-acteurs est à relier à la troisième caractéristique du modèle. À la différence d'autres modèles dont la logique est firmo-centrée, il ne s'agit donc pas de décrire la mise en place de codes de conduite du point de vue de la firme focale (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009) vis-à-vis de fournisseurs traités comme des « black boxes » (Emmelhainz et Adams, 1999) ou de simples destinataires (Maignan et al., 2002). La dimension collaborative est bien saisie par Bessant et al. (2003) : « *il y a un bénéfique potentiel à partager les expériences d'apprentissage, comme la réduction des risques, le transfert d'idées, le partage d'expériences, etc.* » (op. cit., p. 2). Elle implique de ne pas réduire l'adoption de nouvelles pratiques à un phénomène strictement intra-organisationnel, mais à l'étendre à l'inter-organisationnel dans une perspective d'apprentissage impliquant les acteurs internes, mais aussi les fournisseurs²⁶. La Figure 11 fournit une représentation du transfert et partage de connaissances entre l'entreprise cliente et ses partenaires dans le cadre de l'adoption de nouvelles pratiques. Cette figure montre clairement que ces transferts nourrissent l'entreprise cliente tout autant qu'ils nourrissent les fournisseurs.

²⁶ Bessant et al. (2003) ne précisent pas le concept d'apprentissage organisationnel/inter-organisationnel qu'ils mobilisent. Leur conception est fournie en creux : il s'agit pour eux « d'améliorer et transférer des pratiques considérées comme bonnes ». D'une manière générale, comme le souligne Cossette (2004, p. 62) « le concept d'apprentissage organisationnel reste ambigu, il est rarement défini par ceux qui en font usage ». Ainsi, l'apprentissage organisationnel est défini par Fiol et Lyles (1985, p. 881) comme « le développement d'idées, de connaissances, en relation avec les actions passées, leur efficacité et les actions futures ». Cette définition rejoint celle de Levitt et March (Levitt et March, 1988, p. 319) qui perçoivent l'apprentissage organisationnel comme étant « basé sur la routine et dépendant de l'histoire » (voir note de bas de page 25). Selon Cossette (2004, p.66), l'apprentissage organisationnel désigne « un processus cognitif, ultimement collectif, se manifestant par l'acquisition, le maintien ou la transformation de schèmes organisationnels, retenus ensuite en mémoire organisationnelle pour une période de temps plus ou moins longue ».

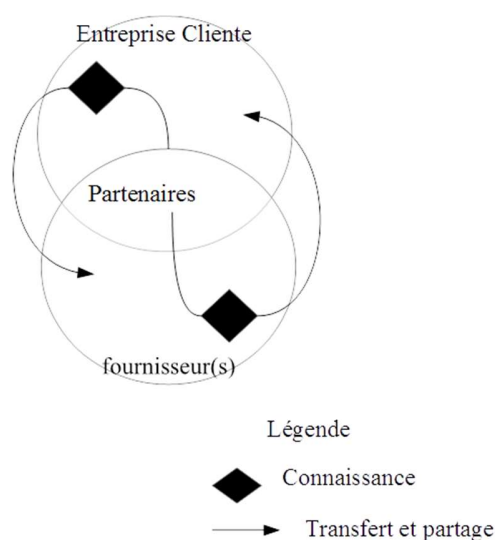


Figure 11 — Achats/SC comme mécanisme de transfert de connaissances et développeur de compétences (élaboration propre à partir de Bessant et al. [2003])

Cette Figure 11 met bien en avant que les achats vont au-delà de la simple transaction commerciale.

« Acquérir n'est pas le simple fait d'acheter (...) un actif de connaissance, mais c'est un apprentissage systématique et déterminé, et la construction d'une base de connaissance. »
(Bessant et al., 2003, p. 2).

Les relations achats, telles qu'elles sont appréhendées par Bessant et al. (2003), font écho aux compétences relationnelles, largement évoquées par Donada et Dostaler (2005) ; Donada et Nogatchewsky (2007). « Les compétences relationnelles s'acquièrent avec le temps et l'apprentissage » (Donada et Dostaler, 2005, p. 97). Ce modèle SCL rejoint aussi les résultats de plusieurs recherches (Levinson et Asahi, 1996 ; March et Simon, 1958 ; Powell et al., 1996) qui mettent en évidence le fait que les organisations apprennent souvent en collaborant avec d'autres organisations, mais également en les observant et en important des pratiques. L'apprentissage inter-organisationnel est une idée centrale dans ce modèle SCL²⁷. Ainsi, Bessant et al. (2003) suggèrent que la relation client-fournisseur n'est pas uniquement basée sur une relation de dépendance, mais sur des interactions étroites inscrites dans le temps.

²⁷ Il s'agit là d'un point clé, car nous allons tenter de capter ces aspects d'apprentissage. Bien que notre analyse porte sur les antécédents et non pas sur le processus d'apprentissage en lui-même, il nous semble intéressant d'évoquer ce point dans le chapitre 5 avec le cas d'approfondissement.

Compte tenu de ces dimensions (logique non-linéaire, *bottom-up et* multi-acteurs), le modèle SCL permet, selon nous, de combler le vide identifié dans la littérature sur le processus d'adoption des AR. Ce modèle SCL a d'ailleurs fait l'objet d'une première application aux AR par Theodorakopoulos et al. (2005) qui l'ont mobilisé dans le cadre d'une étude sur les AR visant à encourager les entreprises à prendre en compte la diversité ethnique des fournisseurs. L'objectif est de comprendre comment faciliter l'intégration des achats auprès de minorités, qui représente une composante clé des AR (cf. chapitre 1, section 2). Toutefois, les auteurs se concentrent sur le seul volet social des AR, délaissant les volets économiques et environnementaux. De plus, bien qu'ils reconnaissent un processus d'adoption SCL en trois phases, que l'on peut considérer comme un découpage classique, ils restent focalisés sur la première phase qui correspond à la décision d'adopter et n'étudient pas les deux autres. Nous souhaitons aller plus loin en considérant le processus d'AR dans son ensemble, et en mettant également en lumière les antécédents intra et inter-organisationnels qui agissent sur le développement du processus d'adoption. Cette analyse n'a pas été réalisée par Theodorakopoulos et al. (2005).

Nous synthétisons ci-dessous la portée du modèle SCL pour caractériser le processus (complexe) d'adoption des AR :

- (1) Le découpage en trois phases (décision, déploiement, maintien) du modèle SCL présente l'avantage de faire consensus dans la littérature en management de l'innovation et d'être facilement « opérationnalisable ». L'apparente linéarité entre les trois phases du processus d'adoption est, au demeurant, susceptible d'être affectée par des phénomènes d'aller-retour sous l'action des différents acteurs internes et externes qui participent au processus d'adoption des AR.
- (2) Bessant et al. (2003) considèrent que tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont impliqués dans le processus d'adoption. Les salariés issus de la direction comme ceux de la production font partie intégrante du processus.
- (3) Le processus d'adoption dépasse les frontières de l'entreprise cliente en impliquant étroitement les fournisseurs qui sont appelés à jouer un rôle central à travers les transferts et le partage des connaissances à l'œuvre en cours de processus.

Si ce modèle SCL donne des bases solides pour caractériser le processus d'adoption des AR et sa complexité, il ne permet pas de saisir les facteurs explicatifs du passage d'une phase à l'autre. Il ne fournit pas d'explication claire des leviers et des freins à l'adoption des nouvelles pratiques au sein de la SC. Il s'agit là d'une limite du modèle de SCL que nous entendons combler par l'étude fine des antécédents du processus d'adoption des AR. Ainsi, nous souhaitons enrichir ce modèle SCL par l'identification des antécédents intra et inter-organisationnels (section 2). Theodorakopoulos et al. (2005), qui mobilisent le modèle de SCL en précisent certains (nous les détaillerons dans la section 2, Tableau 9 et Tableau 11). Ils sont pour l'essentiel inter-organisationnels et de nature relationnelle (le partage d'information, l'assistance au fournisseur, l'apprentissage du savoir-faire fournisseur et la définition de critères de base). Cependant, ces antécédents ne peuvent pas être considérés comme exhaustifs en l'absence de la sphère intra-organisationnelle. De plus, ils ne sont pas rapportés aux phases. Notre projet ne vise pas à répliquer les études existantes (Hoejmoose et Adrien-Kirby, 2012), mais bien d'aller plus loin dans la perspective d'identifier de manière précise les antécédents susceptibles d'affecter l'adoption des AR vus comme un processus.

2. Les antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables

Hoejmoose et Adrien-Kirby (2012) insistent sur l'importance de saisir les antécédents intra et inter-organisationnels pour une meilleure compréhension du phénomène d'adoption qui ne se limiterait pas à une réponse aux seules pressions externes (voir chapitre 1). Tel est, par conséquent, l'objectif de cette section. Le challenge est réel dans la mesure où la littérature sur les antécédents est encore en émergence et les facteurs clés qui permettent d'avancer dans l'adoption des pratiques responsables, ne sont pas clairement identifiés (Zhu et Sarkis, 2006).

Selon Mont et Leire (2009), il existe, en effet, un nombre limité de recherches qui analysent les antécédents susceptibles de favoriser ou de freiner l'adoption des AR par les entreprises. Giunipero (2012) confirme qu'il n'existe pas de liste exhaustive des antécédents. Le même constat plus spécifiquement sur les antécédents organisationnels est fait par Blome et Paulraj (2013, p. 13). Ils notent que « notre connaissance des antécédents organisationnels qui favorisent la mise en œuvre est limitée ». De plus, parmi les travaux qui évoquent les antécédents à l'adoption (Carter et Carter,

1998 ; Carter et Jennings, 2004 ; Drumwright, 1994 ; Giunipero et al., 2012 ; Halldórsson et al., 2009 ; Handfield et al., 2001 ; Harwood et Humby, 2008 ; Islam et Deegan, 2010 ; Maignan et al., 2002), il existe une prépondérance des études sur les antécédents inter-organisationnels, et il y a assez peu de travaux sur les antécédents intra-organisationnels. Cette prépondérance s'explique par deux raisons.

D'une part, celle-ci est due à l'intérêt traditionnel des chercheurs en achats/SC pour le rôle d'interface qu'a la fonction achats vis-à-vis de ses partenaires économiques, notamment des fournisseurs et sans laquelle aucune activité d'entreprise ne peut fonctionner (Blome et Paulraj, 2013 ; Calvi et al., 2010). Les achats font le lien avec toutes les activités internes en traduisant une réalité économique et de marché vers l'interne (Carter et Jennings, 2002a).

D'autre part, comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, les théories dominantes dans le champ des AR se focalisent sur les antécédents externes (TPP et théorie institutionnaliste).

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude offrant une lecture intégrée des antécédents intra et inter-organisationnels dans le cadre d'un processus d'adoption des AR alors celle-ci permettrait de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises parviennent mieux que d'autres à adopter de nouvelles pratiques d'AR. Avant de traiter les antécédents intra et inter-organisationnels des AR, nous précisons la méthodologie adoptée pour réaliser la revue de littérature.

2.1. Une revue systématique pour identifier les antécédents des AR

Dans notre travail, les antécédents correspondent à des antécédents organisationnels internes à l'entreprise (antécédents intra-organisationnels) ou à des antécédents organisationnels propres à la relation client-fournisseur (antécédents inter-organisationnels). Nous préférons ici le terme d'antécédent qui fait référence à l'intention comportementale dans la lignée des approches stratégiques (Prahalad et Hamel, 1994). Nous écartons volontairement le terme de déterminant qui fait écho à des approches plus déterministes qui ne constituent pas notre cadre théorique de référence.

Notre revue de littérature mobilise une méthodologie similaire pour les deux séries d'antécédents intra et inter-organisationnels que nous examinerons successivement. Pour identifier ces deux types d'antécédents, nous avons réalisé une revue systématique de la littérature par mots-clés basée sur

la méthodologie de Tranfield et al. (2003), sans double lecture cependant. L'objectif de ce type de revue de littérature est d'améliorer la connaissance en procédant de manière systématique, transparente et reproductible afin de neutraliser les biais. Notre méthodologie respecte les trois étapes essentielles préconisées par Tranfield et al. (2003) et plus récemment par Hespings et Schiele (2013).

La première étape repose sur les choix des mots-clés, la période de référence et les bases de données pour mener la recherche. Nous avons retenu les mots-clés en français et en anglais correspondant à la terminologie du concept d'AR : « *socially responsible buying* », « *socially responsible purchasing* », « *sustainable purchasing* », « *sustainable procurement* », « *socially responsible procurement* », « *socially responsible sourcing* », « *sustainable sourcing* » « *purchasing social responsibility* », « *CSR + purchasing* », « *CSR + procurement* ». La période de référence est 2000-2013, l'année 2000 correspondant à la période où la thématique devient « relativement mature » (Højmoose et Adrien-Kirby, 2012, p. 233). Nous nous sommes attachés à considérer les articles qui ont été publiés sur une période récente grâce à des systèmes d'alerte mis en place pour rester informés des articles publiés après 2013. Cette revue a été menée à partir d'Ebsco et de Google Scholar qui garantissent un bon taux de couverture des revues académiques internationales et nationales en management stratégique. Un filtre a été appliqué pour limiter la sélection aux articles publiés dans les revues à comité de lecture. Cette première recherche a permis d'aboutir à une sélection de plus de 150 articles.

La seconde étape a visé à délimiter le périmètre de la recherche à partir de la lecture du titre et du résumé des articles sélectionnés sur la base de mots-clés, en français et en anglais, plus fins et directement en lien avec notre questionnement tels que : « *antecedents* », « *determinants* », « *process* », « *strategy* ». Cette étape a abouti à 33 articles, soit un taux de sélection de 22 % ($33/150*100$), comparable à celui de Hespings et Schiele (2013).

Enfin, la troisième étape a consisté à étudier de manière approfondie le contenu des 33 articles pour les classer. Parmi ces 33 articles, 8 articles appréhendent les AR comme un processus et 25 étudient directement ou indirectement les antécédents des AR.

La Figure 12 résume la méthodologie employée.

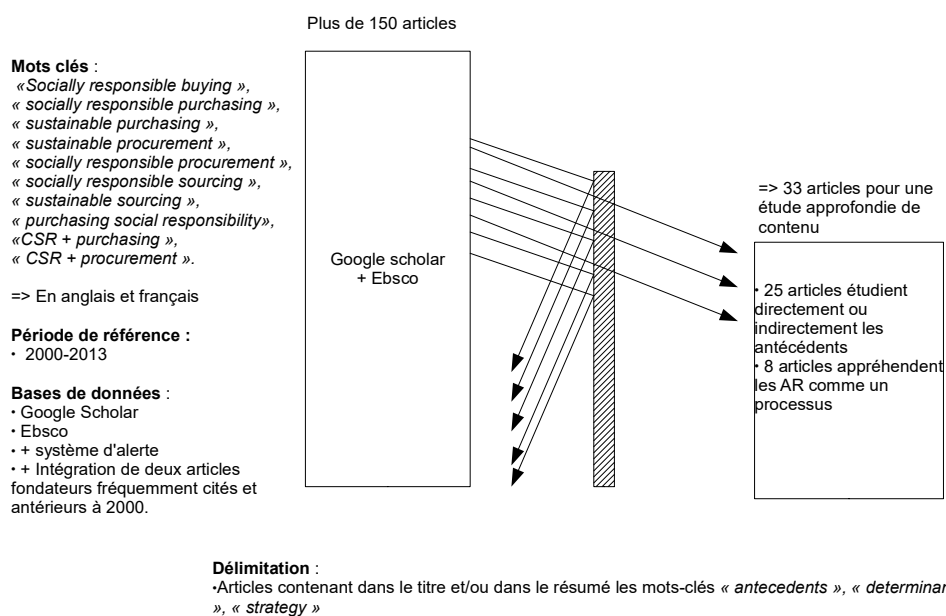


Figure 12 — Une revue systématique de la littérature sur les antécédents des AR (schéma inspiré de Hesping et Schiele, 2013)

2.2. Les antécédents intra-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture à la Burns et Stalker (1961)

Dans le contexte des AR, il y a une tendance générale à porter davantage l'accent sur les facteurs externes que sur les facteurs internes comme si, parce que relatif aux achats, le phénomène d'adoption des AR était d'emblée inter-organisationnel. Comme exposé ci-avant dans le chapitre 1, nous prenons le contre-pied de cette approche en défendant l'idée selon laquelle les AR sont aussi et surtout un phénomène intra-organisationnel. Certains auteurs (Gualandris et Kalchschmidt, 2014 ; Tate et al., 2013 ; Walker et al., 2008) ont d'ailleurs montré que les aspects internes des AR pouvaient même prévaloir sur les aspects externes : il s'agirait ainsi d'une condition préalable nécessaire à l'engagement des fournisseurs (Gualandris et Kalchschmidt, 2014 ; Tate et al., 2013 ; Walker et al., 2008), les fondements du phénomène d'adoption des AR étant à rechercher dans un engagement interne (Gavronski et al., 2011 ; Gualandris et Kalchschmidt, 2014 ; Klassen et Vachon, 2003 ; Zhu et al., 2013). Ces auteurs tendent à montrer qu'il est nécessaire d'adopter en interne avant d'émettre des exigences sociales et environnementales auprès des fournisseurs. Il nous semble donc important, si ce n'est essentiel, de préciser les antécédents intra-organisationnels susceptibles d'être à l'œuvre dans la mise en place d'une démarche d'AR.

De nombreux auteurs (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Sarkis et al., 2011 ; Zhu et al., 2013) font le constat que les théories des organisations sont faiblement mobilisées dans le champ des AR et invitent à mobiliser davantage ces cadres théoriques pour étudier le champ des AR. Nous souhaitons répondre à ce manque en mobilisant l'approche de Burns et Stalker (1961) qui nous semble bien adaptée pour identifier les antécédents intra-organisationnels. Elle a en effet le mérite de proposer une représentation relativement précise de l'organisation au regard de caractéristiques bien identifiées, opérationnalisables et qui font aujourd'hui largement consensus (Akrich et al., 1988; Sine et al., 2006). Nous ne la retenons donc pas pour sa vocation première, propre à la théorie de la contingence, qui consiste à montrer que les architectures organisationnelles peuvent être influencées par l'environnement dans lesquels elles évoluent (Merminod et Poissonnier, 2016). Dans la lignée du travail de Sine et al. (2006), l'idée de notre analyse est de comprendre dans quelle mesure les caractéristiques organisationnelles telles que définies par Burns et Stalker (1961) peuvent influencer la mise en œuvre, le déploiement et le maintien des AR. Nous mobilisons ainsi cette approche pour regrouper et pour structurer de manière cohérente le foisonnement des antécédents intra-organisationnels issus de la littérature à travers une grille de lecture adaptée.

Selon Burns et Stalker (1961), trois caractéristiques organisationnelles relatives à la structure sociale de l'organisation (centralisation, spécialisation, formalisation) s'avèrent particulièrement utiles pour expliquer la capacité des entreprises à mettre en œuvre un processus d'adoption des AR.

- La *centralisation* est définie comme « la manière dont le pouvoir est concentré autour de quelques têtes ou au contraire délégué au sein de l'entreprise à des niveaux plus opérationnels » (Sine et al., 2006, p. 122). Un degré de centralisation élevé signifie que la prise de décision se fait au niveau hiérarchique le plus élevé, que la communication est verticale et que les supérieurs dirigent et contrôlent les personnes se situant aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Au contraire, un degré de centralisation faible (que l'on peut assimiler à la décentralisation) signifie que l'autorité et le contrôle sont délégués et que la communication est davantage latérale. Il y a alors plus de place pour les initiatives individuelles.
- La *spécialisation* est la division en spécialités, et se réfère à une définition précise des « devoirs et pouvoirs attachés à chaque rôle fonctionnel » (Burns et Stalker, 1961, p. 5). Le

degré de spécialisation se définit par niveau de découpage des activités entre les membres de l'organisation. Il se réfère donc à la division du travail et à la répartition officielle des tâches. Une fonction est dite spécialisée quand une personne réalise cette action sans avoir d'autres fonctions. Ainsi, une activité spécialisée dans une organisation sera réalisée par une seule personne (Pugh et al., 1968).

- Le degré de *formalisation*, quant à lui, prend en compte le niveau de précision des règles, procédures et instructions écrites décrivant des attitudes attendues.

Ces caractéristiques permettent l'identification de deux types distincts d'organisations (organisations mécanistes *versus* organiques) en fonction de leur niveau de centralisation, de spécialisation et de formalisation, qui sont des caractéristiques organisationnelles bien identifiées (Cooper et Zmud, 1990 ; Hult *et al.*, 2000 ; Sine *et al.*, 2006).

- La structure mécaniste est (1) formalisée impliquant des règles contraignantes avec une définition précise des rôles de chacun, (2) centralisée ce qui suppose une hiérarchie marquée avec une communication verticale (« *top-down* ») et (3) spécialisée avec des rôles clairement différenciés.
- À l'inverse, la structure organique est basée sur l'échange d'informations/de connaissances. La communication n'est pas contrainte par la hiérarchie : elle est latérale. Dans ce type de structure, les tâches ne sont pas définies de manière immuable; au contraire il y a une continuelle redéfinition des rôles (Langton et al., 2012 ; Macharzina et Wolf, 2008). Deux dimensions apparaissent tout à fait centrales : l'implication au-delà de toute spécialisation et la responsabilisation des individus vis-à-vis des problèmes rencontrés.

Le Tableau 8 présente les principales caractéristiques des organisations mécanistes et organiques.

Appliquée aux antécédents intra-organisationnels des AR, l'approche de Burns et Stalker (1961) est intéressante pour 3 raisons essentielles :

1) Elle constitue un complément utile et cohérent au courant stratégique de la RSE qui laissait sous silence les caractéristiques organisationnelles favorables à l'adoption de la RSE et des AR. En effet, Porter et Kramer (2006) affirment que la RSE nécessite des ajustements organisationnels, du contrôle hiérarchique, et des incitations, mais ne précisent pas les mécanismes à l'œuvre susceptibles d'influencer la démarche d'adoption. Cet argument met en avant la cohérence des

deux approches, et l'intérêt de mobiliser Burns et Stalker (1961) pour approfondir la connaissance des antécédents intra-organisationnels.

2) En identifiant des caractéristiques organisationnelles aisément opérationnalisables, reprises dans de nombreux travaux, elle offre la possibilité d'une lecture structurée et intégrative des antécédents intra-organisationnels alors que ces derniers restent, à ce jour, largement épars et dispersés dans la littérature sur les AR.

3) Tout l'intérêt de cette approche est qu'elle échappe à une conception dualiste de l'organisation (mécaniste *versus* organique) en proposant un continuum plus apte à saisir la variété et la complexité des situations : les organisations peuvent ne pas entrer parfaitement dans une catégorie ou une autre, même si des tendances se dégagent (Burns et Stalker, 1961).

Dimensions	Items	Mécaniste	Organique
Centralisation	Degré de centralisation	Élevé	Faible
	Ligne d'autorité	Claire/verticale	Peu claire/latérale
	Coordination/Gestion des tâches et du travail	Par le sommet de la hiérarchie/Consignes et décisions données par les supérieurs	Par tous les salariés/Information et conseils plutôt que des ordres et décisions hiérarchiques (dans le sens « fait du Prince »)
	Communication	Fortement verticale, du supérieur vers le subordonné	De type réseau. Latérale c'est-à-dire entre les personnes de différents rangs. On parle de conseils, de consultation plutôt que d'ordre.
	Nombre de niveaux hiérarchiques	Nombreux (hiérarchie marquée)	Peu (fausse hiérarchie)
	Style de management	Tendant à l'autocratie	Tendant vers la démocratie
Spécialisation	Degré de spécialisation	Élevé	Faible
	Localisation de la connaissance	Concentration de la connaissance au plus haut sommet de la hiérarchie	Connaissances se trouvent n'importe où dans le réseau.
	Interaction entre les services	Rare	Fréquente
	Savoir	Au sommet de la hiérarchie	À tous les niveaux
	Comment assurer la conformité des tâches	La traduction des droits, obligation et méthodes en termes de responsabilités	La distribution des responsabilités
Formalisation	Degré de formalisation	Élevé	Faible
	Degré de standardisation, Ajustements	Élevé. Standardisation : utilisation de règles, standards et procédures	Faible. Ajustements mutuels : contact « face à face » pour la coordination
	Indicateurs de performance	Quantitatifs	Qualitatifs
	Relations informelles	Poids limité	Intérêt élevé
	Instruments de motivations	Extrinsèques	Intrinsèques
	Envergure des règlements	Large	Faible
	Précision des règlements	Élevée	Faible
	Communication	Plutôt écrite	Plutôt verbale
	Définition des droits, obligations des fonctions	Précise	Partielle. Partage des responsabilités
Appréciation du travail	Statut formel basé sur la taille de l'empire	Statut informel basé sur l'efficacité, l'intelligence.	

Tableau 8 — Organisations mécanistes versus organiques adapté de Langton et al. (2012) et Macharzina et Wolf (2008)

Le Tableau 9 recense conformément à la méthodologie présentée les principaux antécédents intra-organisationnels identifiés dans la littérature et susceptibles de favoriser une démarche d'AR. Il permet d'identifier le type et la fréquence des antécédents intra-organisationnels évoqués dans la littérature sur les AR. Nous les regroupons et analysons de manière cohérente selon les 3 caractéristiques organisationnelles définies par Burns et Stalker (1961) : la centralisation, la spécialisation et la formalisation. Ce travail d'analyse est présenté en dessous du Tableau 9.

Avant cela, nous explicitons le mode de lecture du Tableau 9 qui porte sur les antécédents intra-organisationnels. En colonne sont listées (de [1] à [13]) les caractéristiques des antécédents intra-organisationnels que nous avons identifiés dans les articles étudiés. Nous les avons regroupées en fonction du type d'organisation auquel ils renvoient (organique vs mécaniste). Le nombre

d'occurrences (ligne 3 du tableau) permet, à titre indicatif, de repérer la fréquence à laquelle les antécédents ont été repérés. À titre d'exemple, la caractéristique [1] « engagement sincère et positionnement de la direction » se réfère une organisation plutôt mécaniste. Il est énoncé dans 13 des articles étudiés ce qui représente 15 % des occurrences. De fait, il s'agit de l'antécédent le plus fréquemment cité. La dernière ligne du tableau indique explicitement qu'il se trouve au premier rang des antécédents intra-organisationnels.

Type de structure		Mécaniste								Organique				
No		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]
%		15 %	16 %	19 %	14 %	14 %	14 %	13 %	11 %	11 %	11 %	11 %	11 %	11 %
Occurrences		13	12	12	7	6	5	4	3	11	8	4	1	1
Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	5		X		x	x					x	x		
Blome et Paulraj (2013)	1	x												
Carter (2004)	3	x						x			x			
Carter et Carter (1998)	5	x		x			x		x	x				
Carter et Jennings (2000)	5	x	X	x						x	x			
Carter et Jennings (2002a)	2	x								x				
Closs et al. (2010)	1			x										
Cousins et Spekman (2003)	2			x	x									
Drumwright (1994)	2	x								x				
Halldórsson et al. (2009)	1											x		
Handfield et al. (2001)	2	x		x										
Højmosé et Adrien-Kirby (2012)	6	x	x			x	x	x			x			
Islam et Deegan (2010)	2		x							x				
Leire et Mont (2010)	6		x	x	x		x			x		x		
Maignan et al. (2002)	3		x					x						x
Mont et Leire (2009)	5		x	x		x				x	x			
Park-Poaps et Rees (2010)	5	x	x		x		x				x			
Salam (2009)	3	x								x	x			
Theodorakopoulos et al. (2005)	1			x										
Vachon et Klassen (2008)	1							x						
Walker et al. (2008)	6	x		x	x	x			x	x				
Walker et Brammer (2009)	8	x	x	x	x		x			x	x		x	
Worthington (2009)	3		x	x		x								
Worthington et al. (2008)	4		x	x		x				x				
Zsidosin et Siferd (2001)	5	x	x		x				x			x		
Rang	0	1	2	2	6	7	8	9	11	4	5	9	12	12

[No], Antécédents || Propriété (Type de structure)

- [1] Engagement sincère et positionnement de la direction || coordination par le sommet de la hiérarchie (mécaniste)
 [2] Politique, programme avec des objectifs, règles formalisées, certifications, codes de conduite || degré de formalisation élevé (mécaniste)
 [3] Système incitatif et récompenses pour les employés. Perception de futurs bénéfices et avantages concurrentiels pour l'entreprise || instruments de motivations extrinsèques (mécaniste)
 [4] Former et informer en interne || degré de spécialisation élevé (mécaniste)
 [5] Volonté de gérer les risques d'image et risques juridiques || ligne d'autorité claire/verticale (mécaniste)
 [6] Système de gestion opérationnel et outils || degré de formalisation élevé (mécaniste)
 [7] Moyens humains et financiers (ressources) alloués || coordination par le sommet de la hiérarchie (mécaniste)
 [8] Implication du *middle management* || hiérarchie marquée (mécaniste)
 [9] Valeurs, préoccupations et initiatives émanant d'employés souvent passionnés par le sujet (motivation intrinsèque) || savoir à tous les niveaux (organique)
 [10] Histoire, culture et valeurs de l'entreprise (orientée personne) || communication de type réseau (organique)
 [11] Partage d'expériences entre des groupes d'employés, collaboration en interne avec d'autres services, partage de valeurs || interactions entre les services fréquentes (organique)
 [12] Ouverture au changement || communication de type réseau (organique)
 [13] Structure dédiée, désignation des personnes en charge || degré de centralisation faible (organique)

Tableau 9 — Antécédents intra-organisationnels

➤ Centralisation.

L'engagement sincère, qu'il soit basé sur des valeurs (Carter et Carter, 1998 ; Drumwright, 1994) ou qu'il relève de la morale (Drumwright, 1994), est un antécédent majeur des AR. L'implication de la direction en faveur d'une politique d'AR joue également un rôle essentiel (Carter et Carter, 1998 ; Carter et Jennings, 2000 ; Drumwright, 1994 ; Emmelhainz et Adams, 1999 ; Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Salam, 2009 ; Walker et Brammer, 2009 ; Zsidisin et Siferd, 2001). Le support de la direction est clé dans le sens où son ouverture au changement est nécessaire pour modifier, selon des critères RSE, les processus métiers, les produits et le système de management (Gualandris et Kalchschmidt, 2014). D'autre part, l'implication de la direction est importante de par le rôle qu'elle joue dans l'alignement des pratiques (Igarashi et al., 2013). Étant donné leur position hiérarchique et leur rôle stratégique, les dirigeants ont le pouvoir de prendre des décisions et de définir des politiques et programmes intégrant la RSE (Blome et Paulraj, 2012). La direction, par son *leadership* et sa propre conduite, a aussi la possibilité d'influencer le comportement de ses employés (Carter et Jennings, 2000). La sensibilité des dirigeants peut également croître sous l'influence des clients (Park-Poaps et Rees, 2010). En effet, la perspective de pouvoir tirer des bénéfices pour l'entreprise incite les dirigeants à mettre en place une démarche d'AR (Mont et Leire, 2009). Les bénéfices perçus peuvent être de différentes natures : réduction des coûts et des déchets (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Closs *et al.*, 2010 ; Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Islam et Deegan, 2010), amélioration de la qualité (Walker *et al.*, 2008), création de valeurs (Worthington, 2009) ou encore une plus grande motivation des employés (Maignan *et al.*, 2002 ; Worthington 2009). Outre le rôle du *top management*, l'implication du *middle management* apparaît également comme un antécédent clé (Carter et Carter, 1998 ; Zsidisin et Siferd, 2001). Carter et Carter (1998) montrent notamment que ce dernier peut a minima faciliter une adoption progressive des pratiques d'achats environnementales.

➤ Spécialisation

La mise en œuvre de la démarche est également facilitée par la formation et la montée en expertise en interne (Leire et Mont, 2010). McMurry et al. (2014) confirment que le manque de connaissance constitue un obstacle important. Gualandris et Kalchschmidt (2014) insistent sur le fait qu'il est nécessaire de renforcer les ressources en interne : si les capacités sont manquantes en interne, les exigences environnementales et sociales envers les fournisseurs ne peuvent pas être renforcées. McMurry et al. (2014) soutiennent également que les contraintes

financières s'accompagnant d'un manque de budget et de ressources pour opérer une spécialisation représentent une barrière importante à l'adoption de pratiques d'AR.

➤ Formalisation.

Au-delà de l'implication du management et de la nécessité de développer des ressources, le niveau de formalisation joue un rôle crucial dans la mise en œuvre effective de la démarche. La définition et la diffusion de règles explicites telles qu'une politique, un programme, des codes d'éthique ou de conduite, ou encore des certifications sont des antécédents importants à condition qu'ils ne soient pas que des « mesures de façade » (Carter et Jennings, 2002 ; Worthington *et al.*, 2008) et qu'ils soient suffisamment ambitieux (Igarashi *et al.*, 2013). Par exemple, les codes d'éthique informent les employés sur les comportements non acceptables ; les politiques d'entreprise et, à un niveau plus micro, les politiques de services facilitent la définition d'objectifs (Carter et Jennings, 2000). Ces règles formelles permettent de structurer et de communiquer sur la démarche et ainsi d'améliorer la coordination (Carter et Jennings, 2000).

L'approche par Burns et Stalkers (1961) est une grille de lecture utile pour organiser les antécédents intra-organisationnels de manière structurée autour des caractéristiques organisationnelles, dont le résultat est visible au travers de notre analyse. Toutefois, comme déjà montré, la grande majorité des travaux n'intègrent pas une analyse processuelle et certaines contradictions apparaissent. Par exemple, Drumwright (1994) montre que l'adoption d'une culture informelle a un impact positif sur le déploiement de la démarche alors que Worthington et al. (2008) ou Carter et Jennings (2002) prônent la définition et la diffusion de règles explicites. Une idée centrale, au centre de cette recherche, est que ces antécédents intra-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils peuvent évoluer au fur et à mesure de l'avancée de la démarche, c'est-à-dire selon les trois phases repérées, d'où la possibilité de réconcilier certains résultats *a priori* contradictoires grâce à une perspective processuelle. Ceci permettrait de comprendre en partie comment, certaines entreprises engagées dans un même processus d'adoption d'AR, parviennent mieux que d'autres à franchir les différentes phases.

2.3. Les antécédents inter-organisationnels du processus d'adoption des AR : une lecture transactionnelle et relationnelle

Les achats étant une fonction frontière, entre l'interne et l'externe (Blome et Paulraj, 2013 ; Calvi et al., 2013 ; Carter et Carter, 1998), les relations client-fournisseur ont souvent concentré l'intérêt des chercheurs en achats et SC. C'est sans doute la raison pour laquelle, dans le cadre des AR et de leur adoption, les antécédents inter-organisationnels ont plus souvent été traités au détriment des antécédents intra-organisationnels. Néanmoins leur connaissance reste à approfondir, notamment dans la perspective d'une meilleure compréhension du processus d'adoption des AR. C'est pourquoi l'objectif fixé est ici de proposer une lecture structurée des antécédents inter-organisationnels en particulier relatifs aux relations client-fournisseur qui, comme nous l'avons montré, sont au cœur des AR.

- Retour sur les approches transactionnelles/relationnelles mobilisées dans la littérature achats

Nous avons dans le chapitre 1, explicité l'approche transactionnelle et relationnelle qui domine le champ des achats (Fryman et Haile, 2011). La critique commune qui est généralement adressée à l'égard des approches transactionnelles et relationnelles des relations client-fournisseur est la vision dichotomique qu'elles sous-tendent (MacNeil, 1978). Soit la coordination repose sur des contrats et des incitations dans une perspective transactionnelle, soit, dans une perspective relationnelle, elle passe par la confiance, la réputation et le partage de valeurs communes (Guibert et Dupuy, 1997 ; Poppo et Zenger, 2002).

De manière alternative, ces approches sont parfois considérées comme complémentaires. Un ensemble de travaux place les clients et les fournisseurs dans un cadre relationnel, considéré comme un nécessaire complément au contrat. Dans ce cadre, les dimensions transactionnelles, si elles s'avèrent nécessaires, ne sont pas suffisantes pour expliquer les relations d'échange : la prise en compte explicite des dimensions sociales et temporelles devient essentielle (Dyer et al., 1987; MacNeil, 1978), les antécédents formels (notamment les contrats) et informels (notamment la confiance) ne sont plus appréhendés de manière antinomique. Ainsi, les antécédents relationnels peuvent garantir l'exécution des contrats formels grâce à l'élaboration d'étroites relations de confiance et à une compréhension mutuelle des membres de la coopération (Poppo et Zenger, 2002).

Le Tableau 10, issu des travaux de Lepers (2003) présente les principales caractéristiques des échanges transactionnels et relationnels. Lepers (2003) tente de mieux comprendre les relations d'échange fournisseur-distributeur. À partir des « fondamentaux conceptuels », il dresse une synthèse des principales caractéristiques de l'échange transactionnel et relationnel, que nous mobilisons aussi, mais dans le cadre des AR. Ce travail de synthèse présente une vertu pédagogique qui justifie d'être présenté dans le Tableau 10.

Caractéristiques de l'échange	Transactionnel	Relationnel
Rythme de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu
Relations interpersonnelles	Minimales	Importantes, associées à une satisfaction non économique, communication formelle et informelle
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée : l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu
Coopération	Pas d'effort commun	Efforts communs en termes de planning et de performance
Mesure de la performance	Simple et peu élaborée	Une forte attention est portée au processus de l'échange
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir
Division des bénéfices	« À couteaux tirés »	Répartition censée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution

Tableau 10 — L'échange transactionnel et l'échange relationnel (Lepers, 2003)

Les deux approches (transactionnelles/relationnelles) apparaissent particulièrement adaptées pour saisir les antécédents inter-organisationnels d'une démarche d'AR. D'ailleurs, elles ont été mobilisées à de nombreuses reprises (Gimenez et Sierra, 2013 ; Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012 ; Tate et al., 2013). Le plus souvent les chercheurs, au travers de ces approches, tentent de déterminer la manière la plus appropriée (transactionnelle ou relationnelle) pour inciter les fournisseurs à adopter une démarche responsable. Ainsi Gimenez et Sierra (2013), mobilisent ces approches pour comprendre comment les fournisseurs peuvent devenir plus responsables. Ces auteurs constatent que les deux approches sont nécessaires, mais soulignent les limites de leurs résultats obtenus dans le cadre d'une approche « statique ». Ils invitent à approfondir cette lecture et discuter de l'évolution des relations clients-fournisseurs dans le cadre d'une démarche d'AR, voie que nous explorons ici.

Le Tableau 11 constitue une synthèse des principaux travaux sur les antécédents inter-organisationnels des AR. Cette synthèse, basée sur la revue systématique de la littérature exposée ci-avant (cf. page 90, sous-section 2.1), permet de structurer la lecture de leurs antécédents inter-organisationnels de manière intégrative. Dans la grande majorité des cas, ces deux types de relations ont davantage été considérés comme étant substituables que

complémentaires. Par opposition, quelques recherches (Blome et Paulraj, 2013 ; Carter et Carter, 1998 ; Vachon et Klassen, 2008) mobilisent les deux approches de manière complémentaire. À cet égard, la littérature AR, nous autorise d'ores et déjà à faire le lien avec l'approche SCL. Rappelons que Bessant et al. (2003), auteurs du modèle de SCL, montrent que la relation client-fournisseur n'est pas uniquement basée sur une simple transaction à court terme (ou le fournisseur serait « preneur d'ordre »), mais sur des interactions plus étroites avec une dimension processuelle.

➤ Les antécédents inter-organisationnels du processus d'adoption des AR

La lecture que nous faisons des antécédents issus de notre revue systématique est explicitée après le Tableau 11, nous identifions les antécédents inter-organisationnels qui relèvent de l'approche transactionnelle et ceux qui relèvent de l'approche relationnelle. Nous relevons d'ores et déjà que l'aspect transactionnel est dominant dans la littérature. À l'issue de cette section, nous nous interrogeons sur la possible complémentarité (conformément au modèle SCL) des antécédents de type transactionnel et relationnel pour expliquer l'adoption des AR.

Nous expliquons ici le mode de lecture du Tableau 11 qui porte sur les antécédents inter-organisationnels. En colonne sont listés de [1] à [12] les types d'antécédents inter-organisationnels que nous avons identifiés dans les articles étudiés. Nous les avons regroupés en fonction de la nature de la relation auxquels ils renvoient. Comme pour le Tableau 9, le nombre d'occurrences permet d'étudier la fréquence d'évocation pour chaque type antécédent. Ainsi, celui noté [1] « contrôler la gestion faite par les fournisseurs/audits fournisseurs » est énoncé dans 5 des articles analysés soit 9 % des occurrences.

Nature de la relation client-fournisseur	No %	Transactionnelle							Relationnelle				
		[1] 9 %	[2] 8 %	[3] 7 %	[4] 5 %	[5] 2 %	[6] 10 %	[7] 3 %	[8] 32 %	[9] 28 %	[10] 33 %	[11] 42 %	[12] 57 %
Occurrences		5	4	3	2	1	4	1	12	7	6	5	4
Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	5	x		x							x	x	
Carter (2004)	1	x											
Carter et Carter (1998)	1		x										
Carter et Jennings (2000)	2								x		x		
Cousins et Spekman (2003)	4						x		x		x	x	
Gimenez et Sierra (2013)	3		x						x				
Halldórsson et al. (2009)	1								x				
Handfield et al. (2001)	1			x									
Højmoser et Adrien-Kirby (2012)	4		x		x					x		x	
Krause et al. (1999)	4							x	x	x			
Leire et Mont (2010)	6	x	x	x					x	x			x
Maignan et al. (2002)	3				x		x		x				
Park-Poaps et Rees (2010)	7					x	x		x	x	x		x
Salam (2009)	1									x			
Theodorakopoulos et al. (2005)	3								x		x		x
Vachon et Klassen (2008)	4	x							x			x	x
Walker et Brammer (2009)	4								x			x	
Zsidisin et Siferd (2001)	3	x							x	x			
Rang		4	6	9	10	12	6	12	1	2	3	4	6

[No], Antécédents (selon la nature de la relation)

[1] Contrôler la gestion faite par les fournisseurs/audits fournisseurs (Transactionnel)

[2] Exigences fortes, coercitives envers les fournisseurs (code, charte, critère discriminant) relatives au pouvoir du client et à la dépendance des fournisseurs (Transactionnel)

[3] Système incitatif et récompenses (Transactionnel)

[4] Système de sanctions (Transactionnel)

[5] Pression concurrentielle sur les fournisseurs (Transactionnel)

[6] Système de mesure et d'évaluation de la performance fournisseur (Transactionnel)

[7] Importance du fournisseur en termes de CA Achats, (Transactionnel)

[8] Collaboration et communication (partager l'information) afin de résoudre des problèmes et investir du temps et des ressources pour développer les capacités des fournisseurs (approche stratégique) (Relationnel)

[9] Confiance et ancienneté de la relation (Relationnel)

[10] Implication directe chez les fournisseurs en formant chez les fournisseurs pour pallier au manque de disponibilité de produits/services responsables (Relationnel)

[11] Apprendre du savoir-faire et tirer bénéfice des connaissances des fournisseurs, (Relationnel)

[12] Définition de principes de base et des critères de collaboration. Nécessité d'une compréhension commune des principes et avoir des intérêts, des objectifs, un calendrier partagés (Relationnel)

Tableau 11 — Antécédents inter-organisationnels

➤ Les antécédents d'ordre transactionnel

Dans les relations clients-fournisseurs appliquées aux AR, les antécédents hérités des approches transactionnelles englobent notamment les mécanismes formels tels que les contrats, les procédures et les cahiers des charges (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Gimenez et Sierra, 2012). Les contrôles et les visites fournisseurs, complétés par des systèmes de mesure de leur performance, apparaissent comme des antécédents favorables à la performance des fournisseurs (Gimenez et Sierra, 2012). Loo (2015) montre que la définition de principes contribue à une compréhension des conditions transactionnelles. Cet auteur plaide pour la définition d'objectifs et d'un calendrier. Outre la signature d'un contrat, Carter et Jennings (2000) recommandent de développer des modes de communication formels et d'élaborer des règles explicites telles que les codes d'éthique ou la mise en place de certifications (ex. : ISO 14000). Ils considèrent que la coordination structurée et formelle des acteurs joue favorablement sur le développement des AR. Enfin, des antécédents liés à des mécanismes d'incitation/sanction représentent également des leviers importants pour mettre en œuvre des AR. Loo (2015) montre qu'en dernier ressort si le fournisseur ne se conforme pas aux exigences, la relation prendra fin. Une évaluation formelle permet de mesurer la performance des fournisseurs, de les comparer, et de leur apporter des suggestions d'améliorations.

➤ Les antécédents d'ordre relationnel

La mise en œuvre d'un programme d'AR nécessite des dispositifs de communication et de l'investissement en ressources pour développer les capacités d'apprentissage du fournisseur (Theodorakopoulos et al., 2005). Gimenez et Sierra (2013) montrent que le passage d'une stratégie réactive à une stratégie proactive en matière de mise en œuvre d'un programme de RSE se caractérise par une augmentation du degré d'évaluation et de collaboration avec le fournisseur. Carter et Jennings (2000) rappellent que la communication est un antécédent à la confiance. Or, la confiance et l'historique des relations apparaissent également comme des antécédents importants à la mise en œuvre d'une démarche d'AR. En effet, l'ancienneté de la relation client-fournisseur constitue un préalable pour la mise en place d'exigences environnementales et sociales. La capacité à créer des relations étroites à long terme avec les fournisseurs et partenaires stratégiques est un élément déterminant (Theodorakopoulos et al., 2005). Afin de développer ces relations à long terme, le niveau d'implication du client chez le fournisseur apparaît également comme un antécédent clé. Le fait que le client s'implique directement chez le fournisseur afin de former, d'apporter une expertise (Krause et al., 1999) ou de suivre les actions correctives (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009) joue un rôle direct et

décisif dans la qualité de la relation. Dans la même lignée, Loo (2015) montre que la sélection des fournisseurs est une première étape, mais il est nécessaire de travailler ensuite avec eux pour améliorer leur capacité. Par ailleurs, Gualandris et Kalchschmidt (2014) précisent que les pratiques fournisseurs affectent les pratiques de l'entreprise cliente, qui en retour, influent sur la performance du fabricant. Selon ces mêmes auteurs, la collaboration aboutissant à des produits écoconçus consiste à développer des efforts conjoints.

➤ Lien entre les antécédents d'ordre transactionnel et relationnel

Certains travaux font appel à la fois à la dimension transactionnelle et relationnelle (cf. Tableau 10). À titre d'exemple, Giunipero et al. (2012) et Leire et Mont (2010) montrent que les entreprises doivent mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs, mais également collaborer avec eux en leur apportant des pistes d'amélioration.

Si nous pouvons soutenir la complémentarité des deux approches conformément au modèle SCL qui lie étroitement les deux dimensions, la connaissance des antécédents inter-organisationnels du processus d'adoption d'AR est à approfondir pour comprendre l'effet de ces antécédents sur le processus d'adoption. Jouent-ils un rôle sur toutes les phases du processus (mise en place, déploiement, maintien) ou lors de certaines phases ? Par ailleurs, comment s'articulent-ils avec les antécédents intra-organisationnels préalablement identifiés. La littérature existante, fragmentée, qui tend à séparer l'étude des deux types d'antécédents ne nous permet pas de formuler d'hypothèse claire quant à leur rôle sur les différentes phases du processus d'adoption des AR. C'est ce que nous allons maintenant préciser au regard de notre cadre conceptuel.

3. Cadre conceptuel : les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables

À l'issue de la revue de littérature sur les antécédents des AR, nous avons produit un cadre conceptuel dont la visée est explicative.

Dans le cadre conceptuel développé (Figure 13), les caractéristiques organisationnelles et la nature de la relation client-fournisseur sont deux dimensions clés explicatives de la décision, du déploiement et du maintien du processus d'AR. Nous rappelons que ces trois phases ont été

identifiées dans le cadre du modèle SCL de Bessant et al. (2003) que nous enrichissons au regard de l'analyse des antécédents intra et inter-organisationnels et de son application aux AR. Rappelons que le modèle initial SCL a été conçu pour étudier l'adoption d'innovations organisationnelles dans le cadre de la SC. Bien que le modèle SCL considère les aspects intra et inter-organisationnels comme étant importants, il ne les identifie pas précisément. Notre cadre conceptuel enrichit donc ce modèle initial précisant les antécédents susceptibles de favoriser ou de freiner le processus d'adoption des AR. Par ailleurs, ce cadre d'analyse, en proposant une lecture processuelle du processus d'adoption est de nature à résoudre certains paradoxes identifiés dans la littérature sur les antécédents des AR (Drumwright, 1994; Gimenez et Sierra, 2013; Worthington et al., 2008).

Cependant, à ce stade, nous ne pouvons pas, au regard de l'analyse de la littérature, formuler une hypothèse claire quant au rôle différencié selon les phases des antécédents tant intra qu'inter-organisationnel. À titre d'exemple, certains auteurs (Andersen et Skjoet-Larsen, 2009 ; Carter et Jennings, 2000 ; Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012) nous renseignent sur l'importance de mettre en place une politique d'AR avec des règles formalisées, mais ils ne nous renseignent pas sur la phase à laquelle cette formalisation doit être opérée. Ces derniers n'adoptent pas une lecture processuelle de l'adoption et restent focalisés sur certains antécédents. La double lecture de l'adoption des AR que nous défendons, à la fois organisationnelle (étude des antécédents) et processuelle (étude de l'adoption des AR vus comme un processus) n'a jamais été menée à notre connaissance.

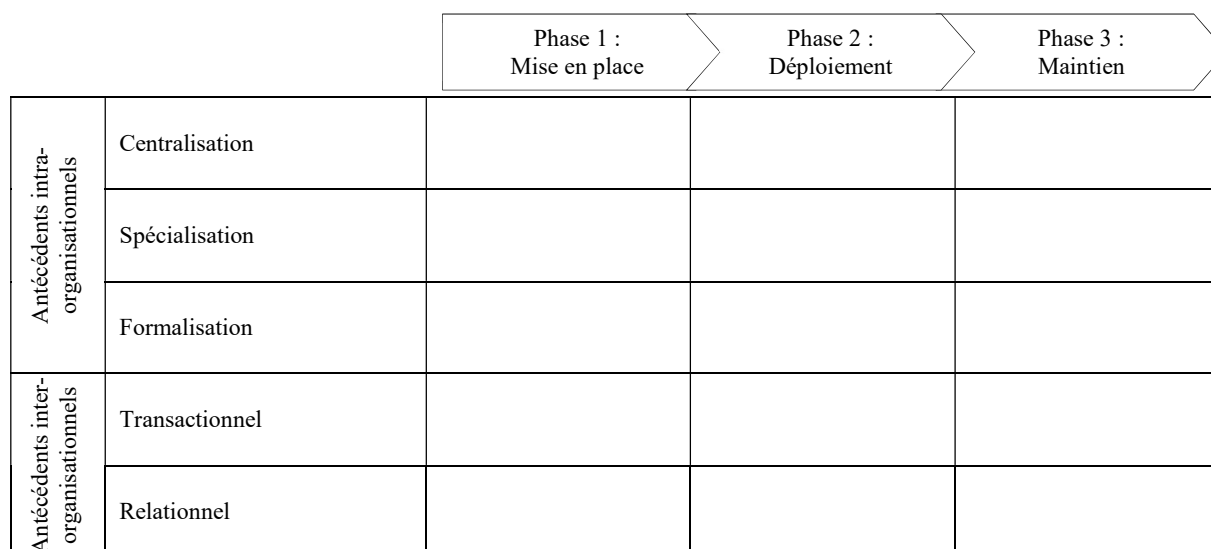


Figure 13 — Cadre conceptuel : processus d'adoption des AR

Synthèse du chapitre 2

Parmi les modèles d'adoption, nous privilégions ceux qui conçoivent les AR comme un processus et non comme une décision, dans la mesure où il s'agit de s'intéresser aux deux questions suivantes : quels sont les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter le processus d'adoption des AR ? Comment les antécédents influencent-ils l'avancement des entreprises au cours des différentes phases du processus d'adoption des AR ?

Le cadre processuel mobilisé dans cette étude est inspiré du modèle de SCL de Bessant et al. (2003) qui présente trois avantages notables :

Premièrement, ce modèle qui présente une apparente linéarité est néanmoins susceptible d'être plus complexe qu'il ne paraît. La linéarité pouvant être affectée par le rôle des acteurs tant internes qu'externes. L'adéquation entre les objectifs définis par la direction et les résultats observés n'est pas garantie a priori.

Deuxièmement, le modèle considère le rôle de l'ensemble des niveaux hiérarchiques. Il ne suppose pas une simple approche *top-down*. L'idée est que les salariés au même titre que la direction sont parties prenantes intégrantes à la démarche, susceptibles de l'affecter (positivement ou négativement).

Enfin, ce modèle se détache des modèles d'adoption de première génération qui sont plutôt des modèles firmo-centrés. Aussi, ce modèle SCL montre que le succès de ce type de programme ne dépend pas uniquement de pratiques développées en interne, mais également des partenaires

externes. Ce modèle nous permet donc de considérer explicitement l'influence de la nature de la relation client-fournisseur.

Ce cadre processuel a pu être enrichi par une étude fine des antécédents intra et inter-organisationnels des AR qui a permis de les mettre en perspective à partir d'une lecture organisationnelle qui dépasse les frontières internes de l'entreprise. Cette lecture se présente comme un complément utile au courant stratégique de la RSE en précisant les facteurs susceptibles de garantir le succès d'une démarche d'AR.

De nombreux auteurs (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012 ; Sarkis et al., 2011 ; Zhu et al., 2013) font le constat que les théories des organisations sont faiblement mobilisées dans le champ des AR et invitent à mobiliser davantage ces cadres théoriques pour étudier le champ des AR. De même la majorité des papiers insiste sur les antécédents institutionnels ou relatifs aux parties prenantes, et néglige les facteurs organisationnels (et stratégiques) alors qu'ils apparaissent clés pour expliquer les leviers et obstacles à l'adoption.

Dans cette recherche, les antécédents intra-organisationnels ont été saisis à travers l'approche de Burns et Stalker (1961). Elle a permis de regrouper de manière cohérente et structurée le foisonnement des antécédents intra-organisationnels. Les antécédents inter-organisationnels ont été saisis à travers les approches transactionnelles et relationnelles en raison de leur possible complémentarité pour expliquer l'adoption des AR. Cette lecture est conforme au modèle SCL.

Le problème n'est pas tant de lister les leviers intra-organisationnels et inter-organisationnels d'une telle démarche, mais bien de les identifier pour chacune des phases dans la mesure où ils peuvent être distincts. Il s'agit de comprendre s'il y a un effet différencié de ces antécédents selon les phases, mais aussi de comprendre leur évolution en cours de processus.

Notre propos est maintenant de confronter empiriquement notre cadre conceptuel (cf. Figure 13). Cette démarche est d'abord exploratoire et s'appuie sur une méthodologie qualitative à partir de l'analyse d'un cas considéré comme exemplaire et particulièrement avancé dans l'adoption des AR : la SNCF. Notre démarche fera ensuite l'objet d'une étude confirmatoire puis d'un approfondissement sur les antécédents inter-organisationnels à partir d'une étude multi-cas et d'une étude de cas unique auprès de Botanic et de ses fournisseurs. La méthodologie des études de cas est expliquée dans le chapitre 3 qui suit et les résultats dans le chapitre 4.

Chapitre 3 - *Design* général de la recherche : des
fondements épistémologiques à la méthodologie
empirique

Plan du Chapitre 3

1. <i>Design</i> général de la recherche.....	114
1.1. Fondements épistémologiques	115
1.1.1. Synthèse des principaux paradigmes épistémologiques.....	115
1.1.2. Positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique.....	117
1.2. Stratégie d'accès au réel.....	120
1.2.1. Modes de raisonnement mobilisés : exploratoire et test s'appuyant sur l'abduction et la déduction	120
1.2.2. Le choix d'une approche qualitative basée sur plusieurs types d'études de cas	122
1.2.3. La fiabilité et validité de la recherche	126
2. Collecte et analyse des données qualitatives.....	129
2.1. Collecte des données : l'échantillonnage	129
2.1.1. Terrain de la recherche : la sélection des cas	129
2.1.2. Le mode de collecte des données : entretiens semi-directifs complétés par des données secondaires internes et externes	134
2.2. Traitement des données : analyse de contenu des données qualitatives	143
Synthèse du chapitre 3.....	148

Chapitre 3 - Design général de la recherche : des fondements épistémologiques à la méthodologie empirique

Ce chapitre a pour objectif de présenter les dispositifs empiriques adoptés pour analyser empiriquement le processus d'adoption des AR et ses antécédents intra et inter-organisationnels. À l'issue de ce chapitre, le lecteur aura les clés pour comprendre nos choix méthodologiques.

Selon Thiétart (2014), un processus de recherche combine un thème, une finalité et une démarche méthodologique. Nous avons déjà présenté notre thème (chapitre 1) et la finalité de notre travail (chapitre 2). Il reste donc à préciser la démarche de recherche adoptée. Il s'agit de s'interroger sur les différentes étapes de notre processus de production de connaissances et de justifier les choix que nous avons faits.

Dans **la première section** de ce chapitre, nous présentons le *design* général de notre recherche en portant l'accent sur notre posture épistémologique, à savoir le réalisme critique, notre stratégie d'accès au réel par les voies de l'exploration (hybride) et du test, les modes de raisonnement associés (l'abduction et la déduction) ainsi que le choix d'une étude qualitative basée sur différents types d'études de cas. Après avoir présenté ce *design* de recherche, nous montrons les précautions prises pour garantir la validité et la fiabilité de notre travail.

La deuxième section précise les méthodes de recherche mobilisées : une étude de cas unique holistique, une étude de cas unique enchâssée et une étude de cas multiples. Nous donnons des précisions relatives à nos échantillons (sélection des terrains d'études), nous présentons le type de données collectées (primaires et secondaires) et notre méthode de collecte de données basée sur des entretiens semi-directifs complétés par des données secondaires. Enfin, nous détaillons le processus d'analyse des données avec notamment le codage thématique.

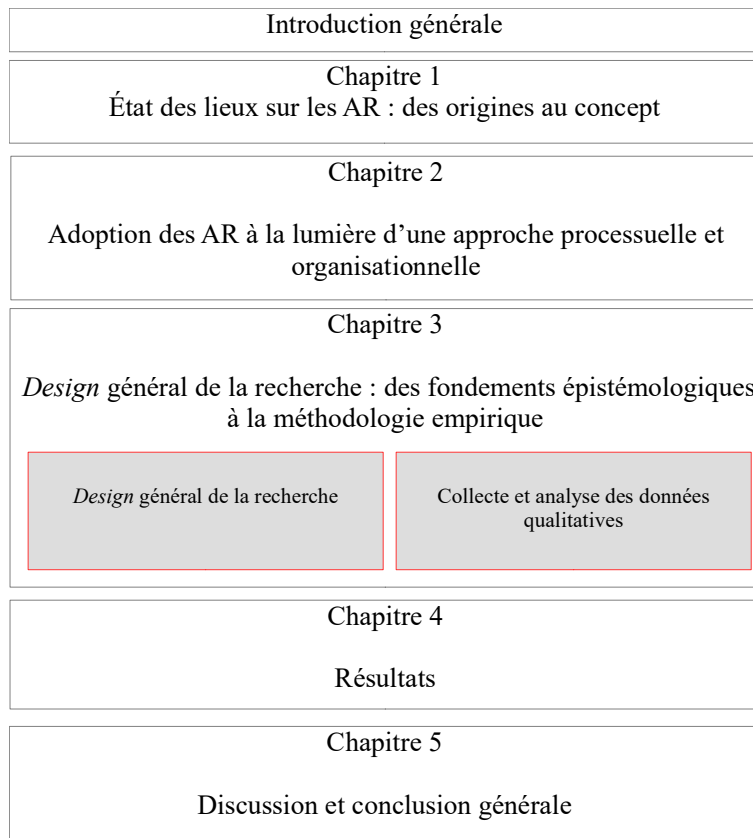


Figure 14 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 3

1. *Design* général de la recherche

Selon Royer et Zarlowski (2014), le *design* de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents composants d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats. La qualité du *design* repose sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et sur la cohérence de tous ces composants. Selon ces auteurs, il n'existe pas une seule et unique combinaison ; cependant, les liens entre les composantes doivent rester pertinents et justifiables.

La métaphore de l'oignon proposée par Saunders et al. (2007) illustre la décomposition du processus de production de la connaissance. Nous présentons une adaptation de cette métaphore à notre recherche à travers la Figure 15. L'étape de la collecte de données dont l'analyse permet de générer les résultats de la recherche est la couche centrale. Elle est représentée avec des hachures et correspond à la section 2 de ce chapitre. Avant d'y accéder, des étapes préalables sont détaillées dans la section 1. L'objectif de cette section 1 est de restituer les grandes lignes de l'élaboration de notre *design* de recherche et de s'interroger sur les choix effectués, ainsi que sur la fiabilité et validité de notre recherche.

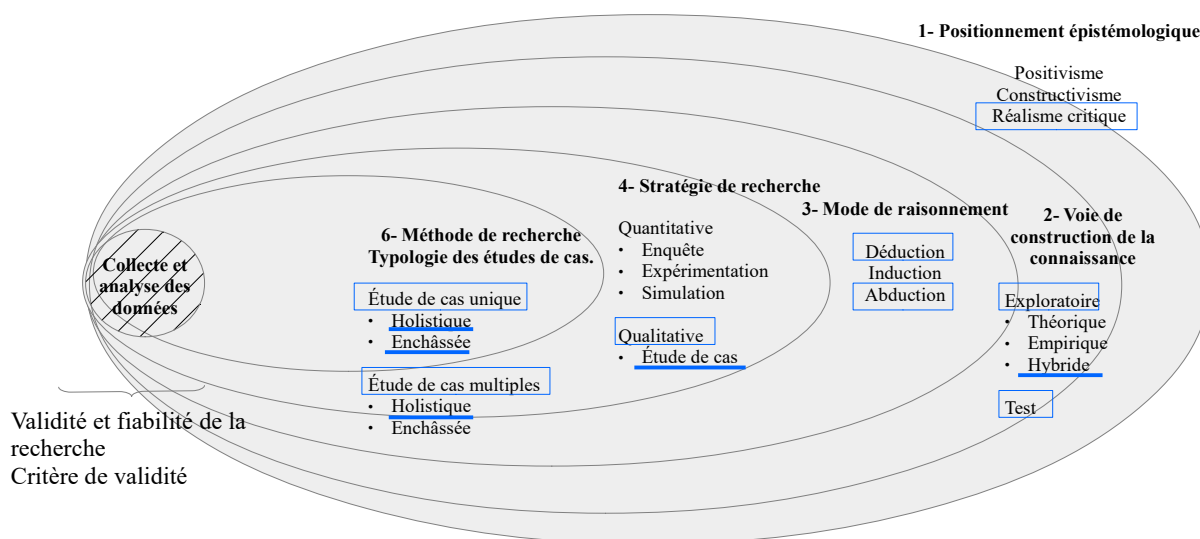


Figure 15 — Illustration du processus de recherche, la figure de l'oignon - adapté de Sauders et al. (2007)

1.1. Fondements épistémologiques

1.1.1. Synthèse des principaux paradigmes épistémologiques

En science de gestion, plusieurs positionnements épistémologiques existent, nous les précisons afin de présenter notre choix. Rappelons que le positionnement épistémologique est une conception de la connaissance qui repose sur plusieurs hypothèses : des hypothèses ontologiques (une vision de la réalité), épistémiques (la nature de la connaissance) et méthodologiques (la manière dont la connaissance est produite) (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Deux paradigmes épistémologiques, le positivisme et l'interprétativisme, sont traditionnellement présentés²⁸ (Henn et al., 2005; Wynn et Williams, 2012). Le positivisme est essentialiste, la réalité est intransitive, c'est-à-dire qu'elle existe en soi indépendamment des hommes. Elle est régie par des lois et causalités universelles dites déterministes. Dans une perspective positiviste, l'objectif du chercheur est de découvrir des lois universelles. La méthodologie est basée sur l'objectivité du chercheur par rapport à l'objet d'étude. Le positivisme estime qu'une méthode scientifique infaillible permet de conduire aux lois universelles (Wynn et Williams, 2012). Une des limites du positivisme est qu'il réduit la réalité à des causalités linéaires selon un raisonnement déductif peu adapté à un objet d'étude social (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

²⁸ L'interprétativisme est considéré comme un paradigme inscrit dans une orientation constructiviste.

Par opposition, les chercheurs interprétativistes mettent en cause la logique déductive du positivisme. Ils se concentrent sur les représentations de la réalité traduisant l'expérience de leur relation au monde. L'interprétativisme, dont le constructivisme, est considéré comme une forme modérée, postule que l'accès objectif au réel n'est pas possible. Les projets inhérents au paradigme interprétativiste (et constructiviste) sont respectivement de comprendre la réalité d'un phénomène à travers les interprétations des acteurs ou de construire la réalité d'un phénomène. La contextualisation du phénomène étudié est forte puisque la réalité est dite subjective et contextuelle. Les chercheurs interprétativistes et constructivistes ne croient pas en un accès objectif possible au réel. Il s'agit, selon eux, de le représenter, voire de le construire (Hlady Rispal, 2002).

Au-delà de ces deux paradigmes classiques, le positivisme a donné lieu à une évolution post-positiviste, dont le réalisme critique est issu. Ce dernier paradigme se distingue de l'interprétativisme par une vision de la réalité qui n'est pas transitive. De ce point de vue, il existe une réalité en soi, indépendante du chercheur. Le réalisme critique se distingue en même temps du positivisme dans la mesure où il considère que la réalité est multidimensionnelle et que les méthodes de recherche sont faillibles. « Les tenants de ce paradigme suggèrent d'amender les ambitions méthodologiques positivistes et de préférer, à l'expérimentation et aux enquêtes statistiques, des méthodes qualitatives permettant l'élaboration de conjectures et la mise en évidence des mécanismes générateurs du réel profond et leurs modes d'activation » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 31).

Le Tableau 12 présente les principes qui différencient le positivisme et l'interprétativisme. Il positionne également le réalisme critique que nous retenons dans cette thèse par rapport à ces deux paradigmes épistémologiques.

Paradigmes Hypothèses	Positivisme	Réalisme critique (transcendantal)	Interprétativisme/ Constructivisme
Ontologiques (Statut de la connaissance)	Hypothèse réaliste -réalité intransitive Une réalité existe et elle est observable Conception essentialiste (lois universelles) c'est-à-dire qu'il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Conception essentialiste La réalité est contextuelle et intransitive, bien que stratifiée, mais contextualisés le chercheur prospecte des mécanismes générateurs « Vise à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 23)	Hypothèse relativiste - Réalité transitive La réalité est construite La réalité est dépendante des contingences L'essence de l'objet ne peut être atteinte
Épistémiques (Nature de la réalité)	Hypothèse déterministe Trouver le réel, des lois universelles	Relativité épistémique de la science : connaissance est toujours historiquement et socialement située. La réalité est subjective On parle de semi-régularités (Lawson, 1997)	Hypothèse intentionnaliste Il n'y a pas de connaissance absolue. Le monde est fait de possibilités Transactionnel/subjectif/création de résultats
Méthodologiques	Observation et découverte d'un réel qui est expérimentable/manipulable : vérification d'hypothèses. Procédures appropriées afin de découvrir, ou d'approcher au plus près les règles et les lois qui régissent la réalité Statut privilégié de l'explication (<i>erklären</i>) « pour quelle cause ? »	Décrire les événements, reproduire les mécanismes générateurs, éliminer les hypothèses fausses, identifier les mécanismes corrects (Mingers et al. 2013) Explorer : expliquer et comprendre	L'interprétation Herméneutique/dialectique Statut privilégié de la compréhension « pour quelles motivations des acteurs... » (<i>verstehen</i>)

Tableau 12 — Paradigmes épistémologiques du positivisme, interprétativisme et réalisme critique, adapté d'Allard-Poesi et Perret (2014)

1.1.2. Positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique

Concernant notre positionnement épistémologique, nous inscrivons notre travail dans le paradigme du réalisme critique, philosophie de la science développée par Roy Bhaskar (1975) et enrichie par Mingers (2006), Fleetwood et Ackzoyd (2002), Norrie (1998), Wynn et Williams (2012). Le réalisme est « issu d'un aménagement épistémologique » (Hlady Rispal, 2002, p. 72). Il se positionne comme une réponse aux critiques des approches positivistes, interprétativistes (Longshore Smith, 2006) et constructivistes (Mingers et al., 2013).

Ainsi, le réalisme critique considère, tout comme le positivisme, que la réalité existe en soi, de manière intransitive, c'est-à-dire indépendamment des hommes (Mingers et al., 2013). Néanmoins, contrairement aux positivistes, pour les réalistes critiques, il n'est pas possible de rechercher des lois sociales quantitatives pouvant prédire avec précision les événements sociaux (Tsang, 2011). Le réalisme critique reconnaît plusieurs réels. Ce paradigme introduit, en effet, l'idée de stratification selon laquelle toute réalité est décomposable en trois niveaux de réels :

le réel profond, actualisé et empirique (voir Tableau 13). Selon le réalisme critique, le chercheur ne peut pas atteindre le réel profond, il peut seulement accéder au réel empirique.

Partie du réel	Domaine des	Descriptions
Réel profond	Règles et structures	Les mécanismes, les évènements, et les expériences. Contrairement au réel actualisé et au réel empirique, il n'est ni directement observable ni expérimentable bien que cette réalité existe.
Réel actualisé	Évènements et états de fait	Évènements qui arrivent ou n'arrivent pas selon l'activation ou non des mécanismes générateurs.
Réel empirique	Expériences et impressions	Domaine des évènements qui sont observés ou expérimentés par l'homme à travers ses perceptions et sa capacité à les mesurer

Tableau 13 — Stratification du réel selon le réalisme critique, adapté de Allard-Poesi (2014)

La Figure 16 représente cette idée de stratification et illustre le rôle des « mécanismes générateurs » qui sont des conjectures susceptibles d'expliquer le réel profond, qui est le domaine des règles et des structures, et grâce auxquels survient le réel empirique qui est le domaine des évènements et les actions observées (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ainsi, les tenants du réalisme critique tentent d'« identifier le mécanisme générateur qui rend la relation entre A (réel profond) et B (réel actualisé) intelligible » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 34). Ces mécanismes sont à considérer comme des forces ou pouvoirs causaux qui produisent des évènements perceptibles.

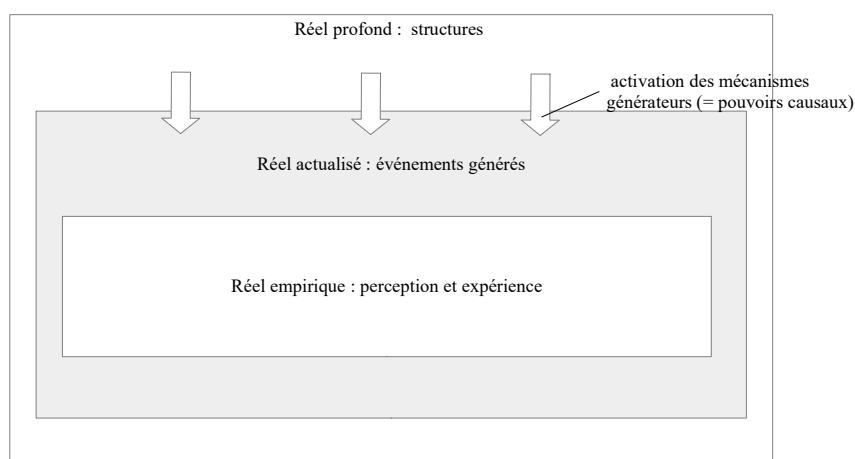


Figure 16 — Stratification du réel et rôle des mécanismes générateurs, adapté de Mingers et Brocklesby (1997).

Cette posture est conforme à la conception de la science de Meyerson (Christian et Laugier, 2004, p. 76), selon laquelle la science « ne se contente pas de la seule description ou de la seule prédiction, elle veut l'explication [...]. La science ne cherche pas seulement les lois, mais les causes [...]. Un phénomène est expliqué lorsqu'il est identifié à ses antécédents », antécédents qui sont au cœur de notre questionnement.

Toutefois, le chercheur est conscient qu'il n'est pas possible d'identifier de manière exhaustive les mécanismes susceptibles d'expliquer le phénomène observé. Ainsi, Gavard-Perret et al. (2012) soulignent l'importance de repérer les circonstances dans lesquelles survient le réel empirique (domaine des événements et des actions). Au-delà donc de l'objectif de recherche des mécanismes générateurs, le réalisme critique porte une attention particulière au contexte de survenance des événements et des actions. En effet, si les règles et structures, qui sont les domaines du réel profond, sont universelles, « elles s'actualisent dans des contextes particuliers dans des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires. » (Thiétart, 2014, p. 24-25). Autrement dit, l'activation des mécanismes générateurs dépend non seulement de l'objet, mais aussi du contexte. Mingers et al. (2013) parlent de « relativité épistémique de la science », c'est-à-dire que « la connaissance est toujours historiquement et socialement localisée, sans perdre la dimension ontologique » (p. 796). La Figure 17 représente les éléments fondamentaux du réalisme critique et l'activation des mécanismes générateurs, appliqués au processus d'adoption des AR.

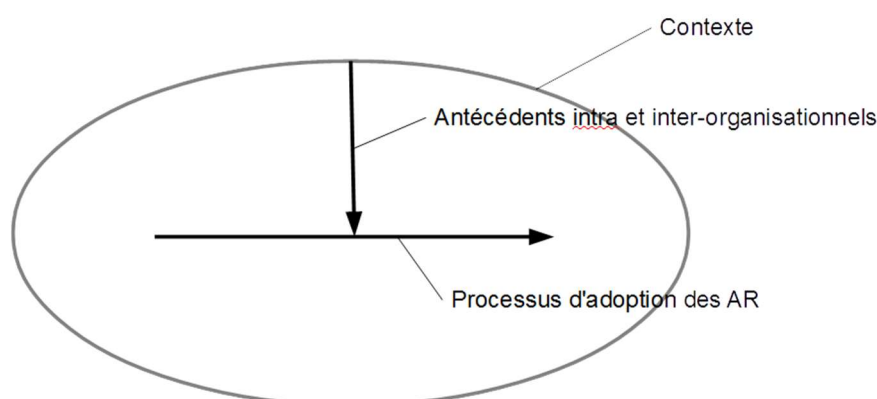


Figure 17 — Activation des antécédents appliquée au processus d'adoption des AR (adapté de Pawson et Tilley, 1997, p. 72)

Dans ce travail de thèse, nous cherchons à expliquer une réalité, le fait que certaines entreprises parviennent mieux que d'autres à adopter des AR dans le temps. Cette réalité n'étant pas directement préhensible, nous cherchons à identifier les antécédents qui expliquent le processus d'adoption des AR. Ces derniers sont assimilables à des mécanismes générateurs. Dans le cadre de notre recherche, nous n'ambitionnons pas d'identifier de manière exhaustive tous les mécanismes expliquant l'adoption des AR, car ils sont multiples, mais nous tentons humblement d'identifier certains d'entre eux, à savoir les antécédents intra et inter-organisationnels. C'est la corroboration empirique venant de la confrontation avec les études de cas qui permettra de révéler (ou non) que les mécanismes générateurs analysés (les antécédents intra et inter-organisationnels) expliquent bien, avec un « plus grand degré de corroboration empirique » (Laudan, 1987, p. 167), l'adoption pérenne des AR.

1.2. Stratégie d'accès au réel

Le cadre épistémologique adopté constitue une étape importante du processus de recherche. Nous avons cependant veillé à la cohérence avec l'ensemble du processus de recherche. La sous-section suivante complète la description de notre démarche en présentant la voie de construction de la connaissance choisie, les modes de raisonnement associés et la stratégie de recherche adoptée.

1.2.1. Modes de raisonnement mobilisés : exploratoire et test s'appuyant sur l'abduction et la déduction

Le réalisme critique tente de définir et prévoir des phénomènes sociaux au travers de cas particuliers, qui permettent de découvrir et de mieux comprendre certains phénomènes (Tsoukas, 1989). Cet objectif est conforme au dessein de l'exploration telle que décrite par Charreire-Petit et Durrieux (2014) :

« Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. » (Charreire-Petit et Durrieux, 2014, p. 78).

S'il existe différents types d'exploration, théorique, empirique et hybride, notre travail de thèse fait appel à l'exploration hybride. Celle-ci consiste à opérer tout au long de la recherche des aller-retours entre les connaissances théoriques et les observations empiriques, selon un mode de raisonnement abductif. Nos premiers pas sur le terrain ont en effet consisté à confronter le cadre conceptuel que nous avons établi à partir de la théorie et que nous avons enrichi avec les apports issus du terrain, conforme en cela à la définition d'Avenier et Gavard-Perret (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Une recherche abductive procède par aller-retours successifs entre la théorie et le terrain pour appréhender les situations empiriques étudiées et en construire des représentations intelligibles, en vue d'une construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Bien que la connaissance puisse être construite à partir d'une exploration visant à émettre des propositions théoriques novatrices ; elle peut aussi l'être à travers un test visant à mettre à l'épreuve de la réalité un objet théorique établi à partir d'éléments issus de la littérature.

Ces processus de construction peuvent se réconcilier au sein d'une démarche globale (Thiétart, 2014), c'est l'option que nous retenons pour conduire notre recherche. Charreire-Petit et Durieux (2014) notent que l'exploration et le test peuvent se succéder sans ordre préétabli pour produire de la connaissance. Le processus de test passe par un mode de raisonnement déductif. Il s'agit, en effet, de mettre à l'épreuve des connaissances développées préalablement (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Pour expliquer et comprendre le phénomène étudié (le processus d'adoption des AR), les deux voies de construction de la connaissance mobilisées dans notre recherche sont l'exploratoire-hybride et le test dont les modes de raisonnement liés sont l'abductif et déductif. Conformément à la Figure 18, notre travail comprend trois étapes : tout d'abord un travail exploratoire selon un mode de raisonnement abductif (étape 1 avec une étude de cas unique) puis une étape de test (étape 2 avec la généralisation multi-cas) et un travail d'approfondissement (étape 3 qui correspond à l'étude du cas Botanic). Nous argumentons que l'étape 2 correspond à un test puisque nous utilisons le même guide d'entretien (avec quelques adaptations mineures – voire annexes 1 et 2) que celui utilisé lors de l'étude de cas SNCF.

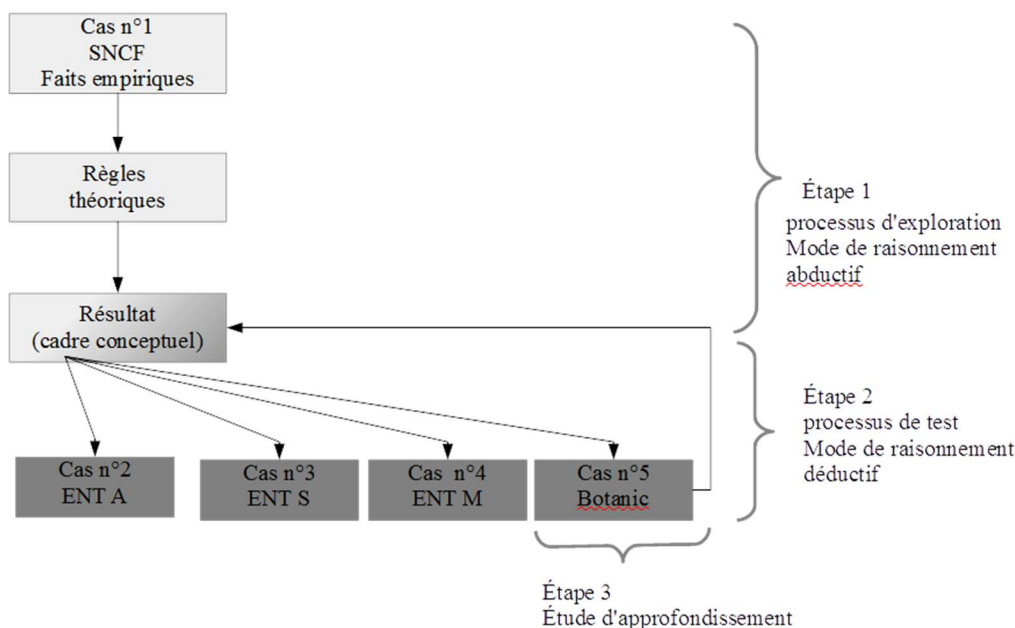


Figure 18 — Modes de raisonnements adoptés

Pour résumer, la première étape de notre étude est exploratoire et consiste à interroger un terrain pour voir si les explications avancées (pour le processus d'adoption des AR) correspondent à des règles théoriques et observations empiriques et si elles permettent d'établir un modèle théorique novateur. Cette logique de recherche est de type abductif (Wynn et Williams, 2012). La deuxième étape de test et la troisième étape d'approfondissement impliquent de confronter

empiriquement le modèle théorique et son extension aux relations client-fournisseur pour voir si des régularités peuvent être établies. Cette logique de recherche est de type déductif.

La Figure 19 illustre nos choix en ce qui concerne la voie de construction et les modes de raisonnement. Les étapes 2 et 3 sont bien des tests, car il s'agit de croiser, trianguler les informations collectées. L'étape 3 dite d'approfondissement contribue également à créer une robustesse, fiabilité en étudiant les deux côtés de la relation client-fournisseur.

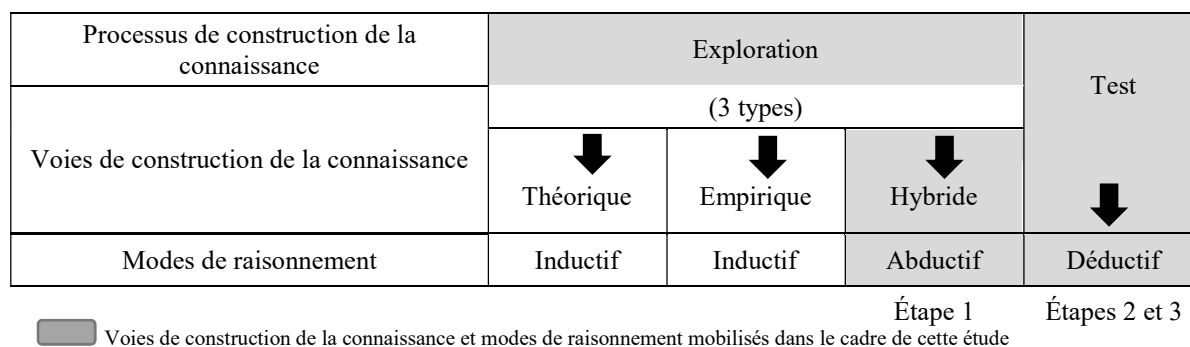


Figure 19 — Voies de construction de la connaissance et modes de raisonnement mobilisés dans le cadre de cette étude, adapté de Charreire-Petit et Durieux (2007, p. 69-77)

1.2.2. Le choix d'une approche qualitative basée sur plusieurs types d'études de cas

Ce travail de recherche fait appel à une méthodologie qualitative basée sur plusieurs types d'études de cas : deux études de cas unique (une holistique et une enchâssée) et une étude de cas multiple (holistique).

➤ Le choix de l'étude de la méthodologie qualitative

La méthodologie qualitative correspond autant à la voie de construction de la connaissance exploratoire qu'au test. Tout d'abord, les perspectives offertes par les études qualitatives sont en adéquation avec notre objectif exploratoire de l'étape 1 de notre recherche qui consiste à comprendre et expliquer le processus d'adoption des AR à travers l'étude de ses antécédents. Miles et Huberman (2003, p. 11) montrent que les études qualitatives permettent « des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local [...], les données qualitatives sont plus susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques ».

Quatre raisons principales justifient notre choix de recourir à une méthodologie de recherche qualitative :

(1) Contrairement aux tenants du positivisme, nous n'avons pas pour ambition de découvrir des séquences immuables ou des lois, mais nous suivons un objectif de compréhension. Nous cherchons à comprendre le processus d'adoption des AR à travers l'étude de ses antécédents intra et inter-organisationnels.

(2) Selon Hlady Rispal (2002), les méthodologies qualitatives sont particulièrement adaptées pour explorer un thème nouveau ou encore peu étudié de la littérature. Nous avons, à ce propos, montré dans le chapitre 1 que la littérature sur les AR est émergente puisqu'il s'agit essentiellement d'un sujet du XXI^e siècle. La littérature existante sur les AR présente des manques en particulier lorsqu'il s'agit de les étudier comme un phénomène organisationnel et processuel (Sarkis et al., 2011).

(3) Les recherches qualitatives présentent l'avantage de traiter les situations complexes de manière efficace. La richesse et le caractère englobant de telles données recueillies « produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). Ces données peuvent permettre de décrypter la complexité. Les AR en tant qu'objet de recherche sont complexes. Ils sont multidimensionnels puisqu'ils portent à la fois sur la dimension environnementale et la dimension sociale des AR. Ils comprennent, de fait, des pratiques multiples avec des relations multi-acteurs et des antécédents multiples. En ce sens, Hoejmose et Adrien-Kirby (2012, p. 232) confirment de manière explicite que les AR ont une nature complexe et dynamique. Notre problématique de recherche accroît cette complexité parce qu'elle intègre une dimension processuelle.

(4) Comme le précise Hlady Rispal (2000, p. 46), « l'activité humaine peut difficilement être isolée et appréhendée hors de son contexte historique et social ». L'approche qualitative permet en ce sens d'appréhender en profondeur le phénomène d'adoption des AR tout en précisant le rôle du contexte sur son fonctionnement.

Ensuite, la logique de test adoptée à l'étape 2 de notre recherche correspondant à la « logique de réplique » (Yin, 2013), invitant également à mobiliser une méthodologie qualitative avec une étude de cas multiples. La généralisation que nous visons au travers de cette étape n'est cependant pas statistique, elle ne consiste pas à énumérer des fréquences. En effet, l'idée n'est pas d'étendre nos résultats à une population plus large, mais d'étendre l'application d'une théorie en transférant les résultats d'une recherche portant sur une étude de cas unique à d'autres cas (Ayerve et Missonier, 2007). Yin (2013) évoque, en ce sens, une généralisation analytique.

Enfin, au travers de l'étape 3 d'approfondissement, nous cherchons à creuser plus spécifiquement les résultats de notre travail exploratoire sur les relations client-fournisseur et leur rôle dans le processus l'adoption des AR. En d'autres termes, il s'agit en fait de poursuivre le test avec une emphase sur les dimensions propres à la relation client-fournisseur. La méthodologie qualitative nous permet dans ce cadre d'interroger plusieurs acteurs, et de recueillir cette vision croisée du client et de ses fournisseurs (grâce à un guide très similaire à ceux utilisés en étapes 1 et 2).

➤ Le choix des études de cas comme méthode de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous appuyons sur des études de cas, méthode de recherche particulièrement adaptée pour notre recherche au regard des arguments développés précédemment et en lien avec les objectifs affichés (exploration d'une thématique sous-étudiée, développement d'un cadre conceptuel et généralisation analytique). L'étude de cas n'est pas liée à un paradigme particulier, elle n'est pas non plus liée à un mode de raisonnement particulier (Hlady Rispal, 2002). Néanmoins, la méthode qualitative par études de cas est une approche cohérente avec le réalisme critique qui permet d'explorer les interactions entre structures, évènements, actions et contextes et analyser les mécanismes causaux.

Yin (2013) distingue cinq stratégies de recherche qualitative : l'expérimentation, l'enquête, l'analyse d'archives, l'histoire et l'étude de cas. Le choix de la stratégie de recherche repose sur trois critères : (1) le type de question de recherche (2) le niveau de contrôle du chercheur sur les évènements, et (3) le degré de focalisation sur des évènements contemporains. Le Tableau 14 fournit à la fois un panorama des stratégies de recherche et constitue une matrice d'aide que nous avons mobilisée pour choisir la stratégie adéquate. Il confronte les différentes stratégies de recherche aux critères de choix. La stratégie de recherche, basée sur l'étude de cas, surlignée en gris, est celle qui a été privilégiée dans ce travail de thèse.

Stratégie de recherche	Type de question de recherche	Contrôle sur les évènements	Focalisation sur des évènements
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui/non
Histoire	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Étude de cas	Quoi ? Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 14 — Critères de choix d'une stratégie de recherche selon Yin (2013, p.8)

Yin (2013, p. 18) définit l'étude de cas comme « une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain en profondeur dans son contexte de vie réelle, spécialement lorsque

les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ». Elle permet une analyse fine d'un phénomène alors que « les autres méthodes de recherche ne sont pas capables de fournir de riches descriptions ou les explications pertinentes qui peuvent émerger d'une étude de cas (Yin, 2013, p. 18) ». L'étude de cas est adaptée à notre problématique pour les trois raisons invoquées par Yin (2013) : (1) nous n'avons pas de contrôle sur le phénomène observé, (2) nous nous focalisons sur des événements contemporains, (3) nous cherchons à comprendre et expliquer. Selon Yin (2013), la démarche qualitative permet de répondre aux questions du « Comment » qui est au centre de notre questionnement : comment les antécédents intra et inter-organisationnels influencent-ils l'avancement des entreprises dans les différentes phases du processus d'adoption des AR ?

Si les études de cas peuvent servir à explorer, décrire ou expliquer des situations (Yin, 2013), elles peuvent également permettre de tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989 ; Langley et Royer, 2006) : « l'étude de cas n'est pas réservée aux phases exploratoires, et elle permet la généralisation des résultats » (David, 2005, p. 139).

➤ Intérêt du recours à différentes typologies d'études de cas

Yin (2013) distingue différents types d'études de cas qui sont fonction du nombre de cas étudiés (un ou plusieurs) et du nombre d'unités d'analyse (une seule ou plusieurs unités d'analyses).

Nous avons choisi pour ce travail plusieurs types d'études de cas (cf. Figure 20) selon la typologie de Yin (2013). Nous avons tout d'abord réalisé une étude de cas unique, le cas SNCF, qui correspond au type 1 (première partie de la matrice, en haut à gauche). Cette étude de cas unique présente un intérêt fort pour comprendre en profondeur le phénomène étudié (Avenier et Gavard-Perret, 2012) à partir de l'étude de la SNCF, entreprise qui, nous le verrons, présente un caractère exemplaire. Nous avons eu ensuite recours à l'étude de cas multiples qui correspond au type 3 (dans le quadrant du bas et de droite de la Figure 20), auprès des entreprises industrielles, ENT A, S, M et de Botanic. Il s'agit ici d'étendre nos résultats en analysant plusieurs cas indépendamment les uns des autres et de les comparer entre eux. Plusieurs contextes sont ainsi étudiés, afin d'accroître la validité de la recherche. De ce fait, l'étude de cas multiples complète bien l'étude cas unique dans la mesure où elle répond à une logique de robustesse ou de contraste (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2013) ; elle permet de renforcer la validité externe de l'étude (Musca, 2006). Nous avons choisi d'étudier quatre entreprises. Bien qu'il n'y ait pas de réponse consensuelle concernant la question du nombre de cas à étudier, Eisenhardt établit que le nombre idéal de cas se situe entre 4 et 10. Enfin, une étude de cas

unique enchâssée auprès de l'entreprise Botanic et de ses fournisseurs a été réalisée, conformément au type 2 (cadrant du bas et de gauche de la Figure 20). L'objectif de cette troisième étude de cas est d'approfondir certains résultats sur le rôle des relations inter-organisationnelles en appréhendant les deux côtés de la relation client-fournisseur. Il s'agit là d'une des originalités de notre recherche.

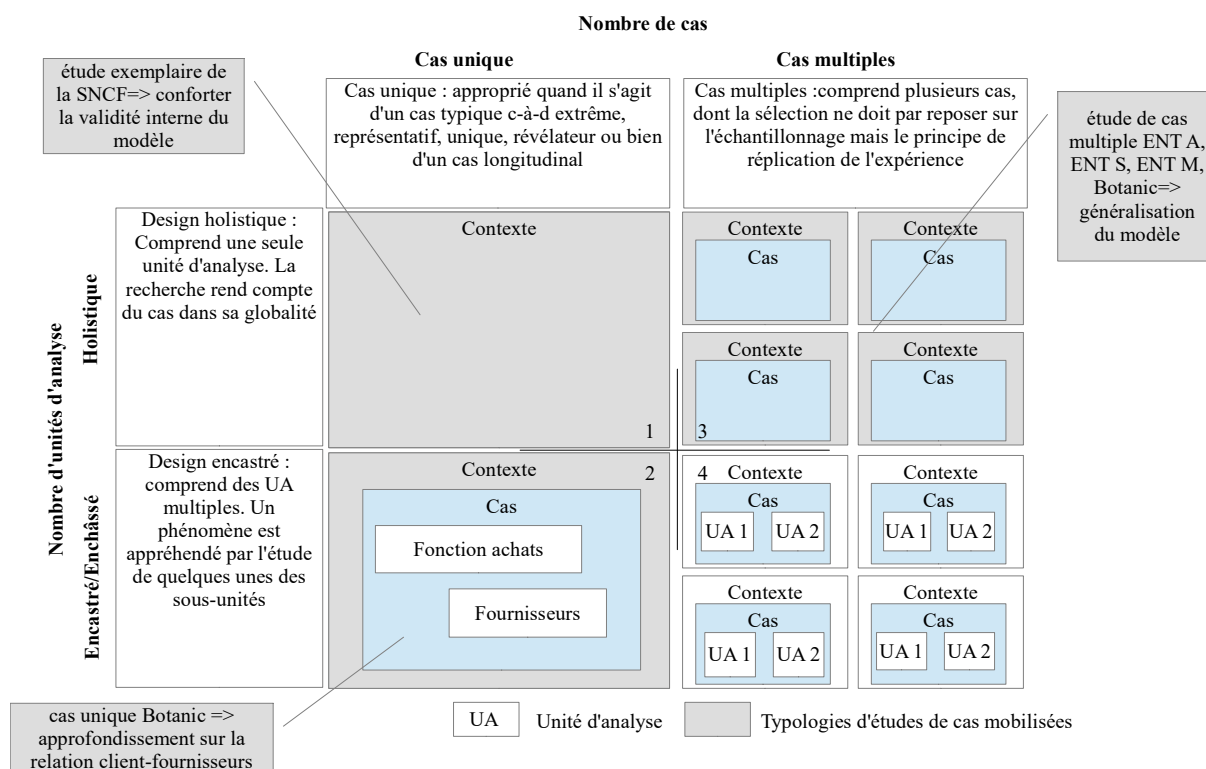


Figure 20 — Les différentes typologies d'études de cas

1.2.3. La fiabilité et validité de la recherche

Tout chercheur (Miles et Huberman, 2003) doit se défendre de la fiabilité et de la validité de la recherche. Miles et Huberman (2003, p. 22) soulignent que « les exigences inhérentes à une bonne recherche qualitative sont considérables ». Défendre la fiabilité et la validité de son travail n'est donc pas simple lorsque l'on fait le choix de cette stratégie de recherche. Le manque d'explication relatif au processus qui conduit aux résultats est le reproche principal adressé aux recherches qualitatives (Fourboul, 2012). En effet collecter des données qualitatives et les analyser requiert des précautions qu'il convient d'explicitier.

Avant de passer à la section 2 et préciser concrètement comment nous avons collecté et analysé les données ; nous précisons ici les points de vigilance que nous avons considérés pour améliorer la fiabilité et validité de notre recherche. Nous abordons plusieurs points : la fiabilité, la validité interne, externe et pragmatique. Comme le précisent Drucker-Godard et al. (2014,

p. 299), « il n'existe pas une seule méthode pour tester la validité et fiabilité d'une recherche », nous explicitons, donc, les précautions prises dans le cadre de ce travail pour en garantir la qualité.

« La question de la fiabilité correspond à toutes les phases opératoires²⁹ » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 316). Elle dépend de la fiabilité de l'instrument de mesure. Dans le cas d'une démarche qualitative, elle dépend largement de la « capacité du chercheur à appréhender et à restituer le terrain d'étude [...] » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 317). La fiabilité des instruments vise à assurer la reproductibilité, c'est-à-dire que les mêmes résultats doivent être constatés dans le cas où le même phénomène serait mesuré avec les mêmes instruments. Dans le cas de notre recherche, l'instrument principal utilisé pour la collecte des données est le guide d'entretien. Sa fiabilité passe par une description des conditions de son administration. Ainsi, les méthodes de collecte et d'analyse des données employées doivent être détaillées de manière rigoureuse et transparente. À titre d'exemple, nous avons précisé quelles populations ont été interrogées (nombre et qualité des répondants), les conditions d'administration du guide d'entretien avec les périodes de réalisation des entretiens, les sources d'information additionnelles collectées pour valider et compléter les données primaires. Ces différents éléments sont détaillés dans les paragraphes qui suivent (voir 2.1).

Dans le souci de répondre aux exigences de validité interne de la recherche, nous avons pris toutes les précautions nécessaires pour que les résultats aient du sens et soient robustes. Nous nous sommes attachés à identifier et à supprimer les biais (lorsque cela était possible) relatifs au contexte de la recherche, mais aussi aux échantillons et au recueil des données qui peuvent limiter la validité interne des démarches qualitatives (Drucker-Godard et al., 2014). Pour cela, nous avons mobilisé plusieurs techniques : la triangulation à la fois des sources de données et des méthodes, la vérification de la saturation sémantique, le maintien d'un guide d'entretien stable au fil des entretiens, la remise en cause des intuitions et propositions provisoires, la recherche de « preuves » contraires et la prise en compte des explications rivales, la confirmation des données par les répondants. Le Tableau 15 adapté de Campbell et Stanley (1966) montre la façon dont nous avons cherché à assurer la validité interne en limitant les écueils les plus importants.

²⁹ Collecte, analyse, présentation (Miles et Huberman, 2003)

Biais	Questionnement	Précautions adoptées pour limiter le biais
Effet d'histoire	Des événements extérieurs faussent l'étude ?	Prise en compte des contextes historiques et économiques des entreprises étudiées. Veille sur événements concernant les entreprises au travers d'un suivi de l'actualité les concernant (journaux, internet)
Effet de maturation	Les individus ont-ils changé pendant le cours de l'étude ?	Maîtrise de la période de collecte de données : cas unique : 30/10/2013 au 20/12/2014 (38 jours ouverts) multi-cas : 10/06/2014 au 15/09/2014 (70 jours ouverts) multi-cas : 01/12/2014 au 06/01/2015 (27 jours ouverts)
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont-elles correctement formulées ?	Opérationnalisation des dimensions sous forme de questions à partir de la revue de la littérature Maîtrise du vocabulaire au monde des achats (expérience professionnelle en tant qu'acheteur). Trame des guides d'entretiens stable Enregistrement et retranscription exhaustive des entretiens.
Effets de sélection	L'échantillon est-il représentatif de la population (qui doit être pertinente) ?	Grande attention portée aux choix des cas qui ont été sélectionnés selon les critères de l'échantillonnage théorique
Effet de contamination	Est-ce que les résultats peuvent être faussés du fait qu'un individu apprend par un autre l'objet de l'étude ?	Travail de triangulation avec des entretiens auprès de personnes ayant des statuts hiérarchiques et des rôles différents au sein des entreprises Choix des personnes interviewées fait par la direction (SNCF), ou soumis à la direction (Botanic) ³⁰ . Établissement d'une relation de confiance avec les personnes interrogées pour limiter les discours « politiquement corrects ». De nombreux répondants ont ouvertement critiqué les positions de la direction. Anonymat et confidentialité assurés

Tableau 15 — Synthèse des précautions prises pour assurer la validité interne de la recherche

La validité externe est au cœur de cette recherche, dans la mesure où nous avons veillé à la généralisation des résultats à d'autres contextes, en particulier à d'autres entreprises que la SNCF. L'étude du cas SNCF, bien qu'exemplaire en matière d'AR, présente de nombreuses particularités (EPIC³¹, entreprise de très grande taille, etc.) susceptibles de refléter une situation spécifique. Dans le souci de générer une connaissance plus générale, nous avons choisi de confronter le modèle établi en faisant varier les contextes comme recommandé par Eisenhardt (1989). Dans cette perspective, travailler sur plusieurs cas plutôt qu'un seul permet de renforcer la portée et la validité de la recherche en produisant des résultats « plus robustes » (Yin, 2013, p. 19). Les techniques visant à s'assurer de la validité externe d'une recherche qualitative portent principalement sur la démarche de recherche, et plus notamment sur la manière de choisir le terrain et d'analyser les données. Afin d'améliorer encore la validité externe de nos résultats, nous avons également exposé régulièrement les résultats intermédiaires lors de séminaires de laboratoires, de comités de pilotage (réunissant les membres du programme co-

³⁰ Nous sommes conscients que le choix des personnes interrogées n'était pas toujours neutre de la part de la direction. L'intention était cependant de nous mettre en relation avec des personnes ayant participé activement à la démarche et ayant une connaissance de l'histoire des AR. Par ailleurs, lorsque nous avons sollicité des entretiens complémentaires auprès de personnes spécifiques, aucune demande ne nous a été refusée.

³¹ Entreprise Publique chargée de la gestion d'une activité de service public Industriel et Commercial.

financeur Peak), de conférences et ateliers de recherche. Nous avons également soumis nos résultats pour publication à des revues à comité de lecture.

Enfin, la validité pragmatique a toujours représenté un critère central dans cette recherche, compte tenu des conditions de son émergence (thèse financée par le consortium Peak) et l'importance d'aboutir à une utilisation en entreprise des résultats. Selon Miles et Huberman (2003), l'utilité managériale est une question centrale de la validité pragmatique.

Apporter une contribution aux managers fut donc un souci majeur de cette recherche. Nous le verrons plus en détail (dans le chapitre 6 - apports managériaux), cette thèse s'inscrit plus largement dans un programme de recherche appliquée en étroite collaboration avec un cabinet de conseil. Il est à l'origine de la conception d'un outil de diagnostic et de pilotage des AR³².

2. Collecte et analyse des données qualitatives

L'objectif de cette section est double, il s'agit d'explicitier les modes de collecte des données qualitatives mobilisés et de détailler le cheminement suivi pour passer de ces données brutes recueillies à leur analyse. Poursuivant cet objectif, nous précisons dans une première sous-section (2.1) les principes d'échantillonnage, c'est-à-dire les principes selon lesquels nous avons sélectionné les cas et les personnes interrogées. Nous détaillons également les outils mobilisés pour collecter les données qualitatives (données primaires essentiellement à travers des entretiens individuels, et des données secondaires à travers des données internes et externes) et le mode de collecte. Dans une deuxième sous-section (2.2), nous présentons la façon dont nous avons traité nos données qualitatives.

2.1. Collecte des données : l'échantillonnage

2.1.1. Terrain de la recherche : la sélection des cas

La question du choix des cas, et notamment le nombre et la nature des cas, est capitale pour la validité de la recherche. Cela revient à la question de l'échantillonnage qui dans une démarche

³² « Les objectifs de la recherche ont été conçus pour alimenter le cabinet de conseil et les attentes des entreprises préalablement identifiées. Le cabinet s'est approprié les dimensions mises en évidence dans le cadre du travail de thèse. « Cette collaboration étroite débouche sur un outil de diagnostic et de pilotage des AR fondé théoriquement, permettant d'une part d'identifier la maturité de l'entreprise en matière d'AR, au regard de ses différentes phases (mise en place, déploiement et maintien) et d'autre part, d'évaluer les leviers intra et inter-organisationnels dont elle dispose pour avancer dans cette démarche. » (Rapport final du programme de recherche P2 Peak, nov. 2015, p.22)

qualitative est de nature théorique. Les cas sont choisis non pas pour des motifs statistiques, mais pour des motifs théoriques. En ce sens, « l'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche » (Hlady Rispal, 2002, p. 82). Hlady Rispal (2002) propose des critères d'échantillonnage théorique que nous présentons dans le Tableau 16. Notre choix d'échantillon respecte quatre critères indispensables et logiques.

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentation théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées ✓ → Toutes les entreprises sont concernées par la mise en œuvre d'une démarche d'AR	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres ✓ → Secteurs d'activité, taille, type actionnariat, implantation géographique distincts, → Stades de développement des AR différents.	Indispensable si étude de cas multi-sites à une visée de génération de théorie
Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes ✗ (Non réalisé)	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur ✓ → SNCF et Botanic sont des acteurs ouverts aux recherches scientifiques ; les personnes interrogées sont toutes concernées par le processus d'AR et ont bien compris l'objectif de l'entretien	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif : Exploration, génération /validation ✓ → Cas unique pour confronter le cadre conceptuel, cas multiples dans une perspective de généralisation ; cas unique pour approfondir l'étude du rôle des antécédents inter-organisationnels du point de vue des relations client-fournisseur	Logique

Tableau 16 — Choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique

La démarche de sélection de nos cas s'est faite en trois étapes en cohérence avec les objectifs d'exploration, de généralisation et d'approfondissement. Pour chacune de ces étapes (exploration, confirmatoire et approfondissement), nous précisons le nombre de cas retenus, les critères de sélection des cas et les conditions d'accès aux terrains (cf. Figure 21).

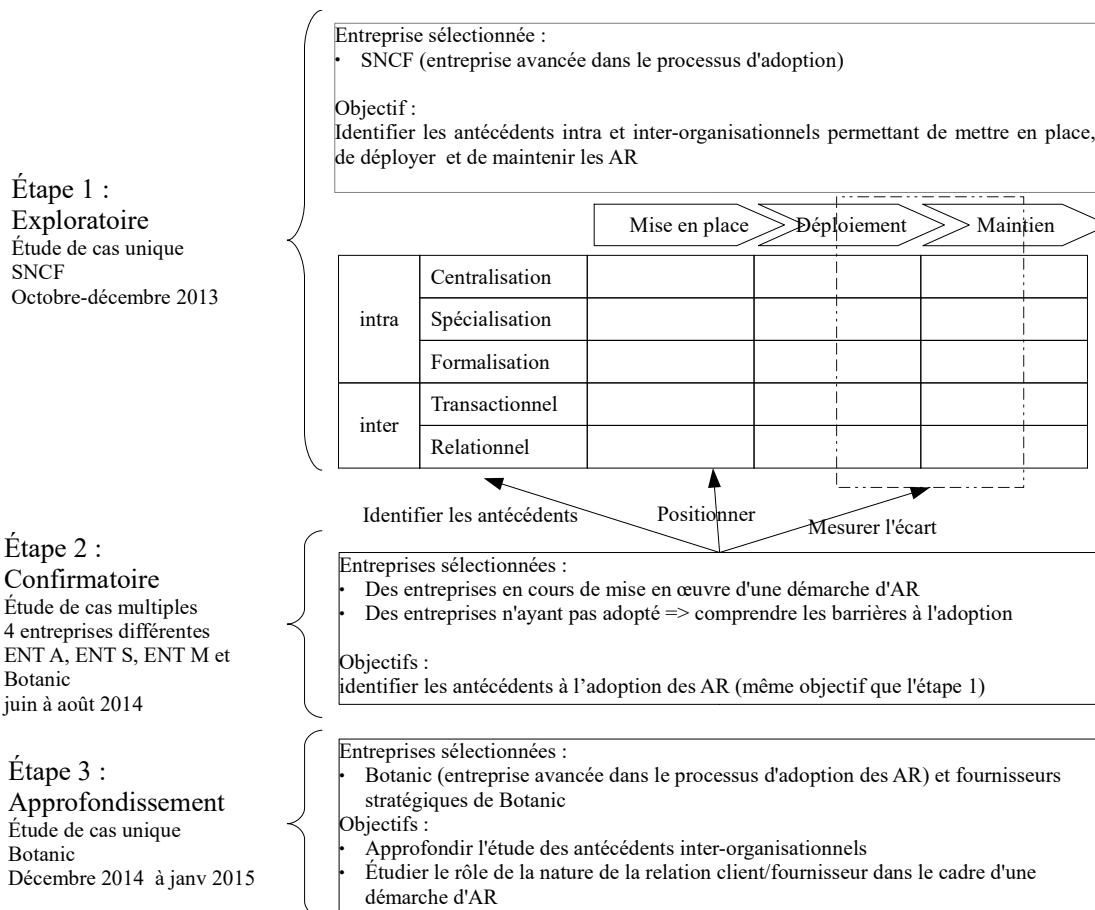


Figure 21 — Configuration des cas, démarche de recherche en 3 temps

➤ **Étape 1 : objectif exploratoire de l'étude de cas SNCF**

Une première étape exploratoire, basée sur une étude de cas unique entre octobre et décembre 2013, a visé à décrire les principales phases d'un processus d'adoption des AR et à cerner les antécédents intra et inter-organisationnels permettant de mettre en place, de déployer et de maintenir les AR. Nous avons eu l'occasion de mener cette étude qualitative au sein de la direction générale de la SNCF. Cette entreprise de transport ferroviaire (voir chapitre 4, paragraphe 1.1.1 pour une présentation détaillée) a, avant tout, été sollicitée pour le potentiel de découverte qu'elle représente (Hlady Rispal, 2002), faisant preuve d'un engagement remarquable en matière d'AR. Cinq éléments nous permettent d'affirmer le caractère exemplaire de cette entreprise pour réaliser cette étude (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

(1) La SNCF a déjà mis en œuvre la démarche depuis plusieurs années et se situe dans une phase avancée, ce qui permet une prise de recul des personnes interrogées par rapport au sujet.

(2) L'entreprise est reconnue comme étant mature et active dans le domaine des AR (au regard des nombreux trophées, témoignages, titres en tant qu'entreprise responsable, mais aussi de son active participation à l'élaboration de la norme AFNOR sur les AR).

(3) Des acteurs de la SNCF sont également régulièrement sollicités pour participer et témoigner lors de conférences sur le sujet, pour intervenir dans des formations universitaires/écoles de commerce.

(4) La stratégie développement durable de la SNCF est prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise.

(5) Enfin, la SNCF achète aussi bien des services (service de nettoyage, entretien des voies) que du matériel industriel (matériel roulant). Dans une optique de validité interne, il est intéressant d'étudier une entreprise intégrant une grande diversité de familles d'achats (Krause et al., 1999).

Nous avons fait une demande auprès de la direction des achats de la SNCF afin de pouvoir recueillir des données primaires par des entretiens auprès de différents types d'interlocuteurs, tant internes qu'externes et évoluant aux différents niveaux stratégique et opérationnel. La demande d'entretien a fait l'objet d'une demande officielle formalisée auprès de la direction de la SNCF qui a été validée en interne, notamment par le Directeur des Achats de la SNCF. L'accès à ce terrain a été facilité par le partenariat de la SNCF avec Peak et l'Université Savoie Mont-Blanc. De surcroît, la direction de la SNCF cultive des relations étroites avec la communauté de recherche (Baumard et al., 2014). Les dirigeants, comme les consultants externes ont répondu favorablement à nos demandes d'entretien sans demande de contrepartie, sans condition particulière.

➤ Étape 2 : objectif confirmatoire de l'étude multi-cas

La seconde étape de recueil des données a été réalisée entre juin et août 2014. Cette étape, basée sur une étude multi-cas auprès des entreprises industrielles ENT A, S, M ainsi que l'entreprise Botanic (voir chapitre 4, paragraphes 1.2.1.1, 1.2.2.1, 1.3.1.1 et 1.3.2.1 pour une présentation détaillée de ces entreprises), a permis de confronter le modèle issu de l'étude de cas SNCF à d'autres entreprises et de conforter ainsi la validité externe du modèle d'adoption des AR. Ces quatre cas permettent de faire varier les contextes, conformément aux principes de représentativité théorique (Eisenhardt, 1989; Hlady Rispal, 2002; Yin, 2013) puisqu'ils révèlent une certaine diversité à plusieurs niveaux : au niveau du secteur d'activité concerné (industrie métallurgique, industrie de biens de consommation, distribution en jardinerie), de la taille, du type d'actionnariat, de l'implantation géographique. Elles présentaient également des niveaux d'avancement distincts au niveau du processus d'adoption d'AR ; critère essentiel à leur

sélection. Le Tableau 4 présente de manière synthétique les caractéristiques de celles-ci. Le chapitre 4 apporte plus de détails sur les caractéristiques des entreprises.

Échantillon	Taille		Activité	Appartenance à un groupe/type d'actionnariat	Positionnement géographique	Positionnement dans le processus d'adoption
	Effectif de l'établissement	CA en 2014				
SNCF	15.500 (251.000 pour l'ensemble du groupe)	15 milliards d'euros (pour l'EPIC SNCF voyageur) 32 milliards d'euros (pour le groupe)	Transport de voyageurs et de marchandises	EPIC	Paris	3
ENT A	600 (groupe 2300)	147.3 millions d'euros (pour le site) et 300 millions d'euros (pour le groupe)	Pompes à vide et systèmes avancés de détection de fuites à usage industriel	Filiale du groupe allemand PV	Haute-Savoie (74)	0
ENT S	300 sur le site (groupe 15.000)	65 millions d'euros en 2014 (pour le site) et 4,72 milliards pour le groupe)	Pompes industrielles	Filiale du groupe S, coté à la bourse de NY fortunes 500	Haute-Savoie (74)	1
ENT M	230 sur le site (groupe 2000)	88 millions d'euros en 2014 (pour le site) 170 millions d'euros (pour le groupe)	Accessoires scolaires et de bureau	Familial	Haute-Savoie (74)	2
Botanic	2300	340 millions d'euros	Distribution en jardinerie	Familial	Haute-Savoie (74)	3

Légende :

0,1,2,3 : positionnement dans le processus c'est-à-dire phase 1, phase 2, etc.

Tableau 17 — Caractéristiques de la SNCF et des quatre entreprises de l'étude multi-cas

L'accès aux entreprises les plus avancées en matière d'AR n'a pas été aisé en raison du caractère stratégique de la fonction achats. La Poste nous a toutefois proposé de nous ouvrir ses portes. Cette entreprise est également, comme la SNCF, reconnue comme étant mature et active dans le domaine des AR (Nguyen, 2010). Nous avons décliné cette proposition puisque le contexte apparaissait trop semblable à celui de la SNCF. Nous conservons notre contact pour de futures recherches. À l'inverse, nous avons dû faire preuve de persuasion et persévérance pour avoir accès aux entreprises pas ou peu avancées dans le processus d'adoption des AR. Les difficultés liées à l'accessibilité nous ont contraints à recourir à ces terrains par des parrains. La qualité de cet échantillon d'entreprises n'aurait pas pu être atteinte sans l'aide de Thésame, du Club des Entreprises de l'Université Savoie Mont-Blanc et la très forte implication des enseignants-chercheurs de l'IREGE via leurs réseaux.

➤ Étape 3 : objectif d'approfondissement de l'étude de cas

La troisième étape, débutée en septembre 2014 et achevée au 1er trimestre 2015, a consisté à approfondir l'étude des antécédents inter-organisationnels à la mise en place d'un processus

d'adoption des AR du point de vue de la relation dyadique client-fournisseur. La confrontation des deux visions, celle des clients et celle des fournisseurs, pour une compréhension du rôle joué par la nature de la relation client-fournisseur, constitue une originalité de notre étude, là où la grande majorité des travaux restent centrés sur la représentation des seuls clients. Nous avons pu accéder aux deux faces de la relation grâce à Botanic qui nous a autorisés à prendre contact avec ses fournisseurs opérant pour le marché du jardin (marché le plus important de Botanic). LD, Responsable du Marché du Jardin, nous a mis en contact avec les fournisseurs que nous souhaitions interroger, que nous avons identifiés lors des entretiens avec les répondants de Botanic, dans des journaux locaux ou encore lors du salon des fournisseurs qui rassemble une grande partie des fournisseurs du marché du jardin.

2.1.2. Le mode de collecte des données : entretiens semi-directifs complétés par des données secondaires internes et externes

➤ Les données primaires recueillies par entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui permettent à l'enquêteur de préciser le sujet et d'orienter l'entretien sur certains thèmes, sous-thèmes et dimensions à approfondir.

Notre choix de l'entretien semi-directif se justifie pour trois raisons principales. La première raison est qu'il permet d'appréhender un phénomène complexe comme les AR qui impliquent de nombreux volets, composants et caractéristiques³³. La deuxième raison pour laquelle nous avons conduit des entretiens semi-directifs est que nous souhaitons nous assurer de discuter d'un ensemble de thèmes et ainsi récolter des données cohérentes avec notre objet de recherche. Enfin, la troisième raison est que l'entretien semi-directif permet aussi au répondant d'être moins bridé dans ses réponses. Les données collectées par entretien semi-directif sont susceptibles de mieux refléter ce que pense le répondant par rapport à des entretiens fermés (Blanc et al., 2014). L'enquêteur bénéficie également de souplesse dans l'organisation de l'entretien, ainsi « le guide des questions principales peut être modifié si, dans la dynamique de l'entretien, le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus » (Baumard et al., 2014, p. 275). Les entretiens semi-directifs génèrent des données relativement naturelles et riches (Blanc et al., 2014). Nous avons usé de cette souplesse d'administration. Par exemple, pour répondre aux contraintes temporelles de certains répondants, nous avons parfois été conduits à réorganiser le

³³ Voir chapitre 1, les trois volets des AR sont l'environnemental, le sociétal, l'économique. Les composants des AR sont ceux apportés par Carter et Jennings (2000) et les caractéristiques sont l'aspect volontaire et l'implication des parties prenantes.

guide d'entretien. Nous nous sommes également adaptés aux répondants notamment en termes de vocabulaire, en reformulant parfois les libellés. Notre expérience passée en entreprise dans le domaine des achats a facilité la communication.

« Lauriane : à la base je suis acheteuse, je travaillais chez Siemens [...] »

Directeur ENT SI³⁴ : vous avez donc compris ce que j'ai dit [...].

Lauriane : oui, tout à fait. [...].

Directeur ENT SI : je vous dis ça parce que [...] souvent, on a une vision un peu édulcorée ou biaisée de l'entreprise. Tant qu'on n'est pas vraiment dedans, c'est toujours un peu difficile de se rendre compte de tout ça... Mais si vous avez travaillé comme acheteuse, en plus chez Siemens qui est un grand groupe, vous savez de quoi je parle. »

Nous avons effectué trois vagues d'entretiens semi-directifs qui correspondent aux trois temps de notre recherche. La majorité des entretiens s'est déroulée dans les bureaux des répondants. A titre exceptionnel, quelques entretiens ont été menés par téléphone. Tous ont été enregistrés après avoir demandé et obtenu l'autorisation des personnes. La durée des entretiens varie entre 35 min et 2h40. La durée moyenne est de 1h15mn. Au total, nous avons réalisé 35 entretiens. Ils nous ont permis d'atteindre la saturation théorique, c'est-à-dire « le moment à partir duquel l'apprentissage incrémental est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Hlady Rispal, 2002, p. 68). Pour conforter la validité interne, nous avons fréquemment utilisé le principe de reformulation et nous avons pris des notes lors des entretiens. Nous avons toujours eu l'autorisation d'enregistrer les conversations ce qui nous a permis de les retranscrire intégralement. Au début de l'entretien, nous avons bien exposé que bien qu'enregistrés, ceux-ci ne seraient pas divulgués ni à la direction, ni au client.

Malgré la garantie d'anonymat annoncée en début d'entretien, certains répondants, avant de livrer (ou après avoir livré) certaines informations, ont eu le besoin que nous réitérions notre engagement de ne pas divulguer les données. En effet, certains répondants ont pu, par exemple, émettre certaines critiques les mettant en porte à faux vis-à-vis de leur direction. Il était donc important de mettre en confiance les interlocuteurs. Les deux verbatims suivants illustrent l'inquiétude des personnes interrogées, mais également la confiance dont elles ont pu nous témoigner en nous livrant certaines informations.

Acheteur famille SNCF : « Après moi, je vous demanderai d'être prudent sur ce que vous ferez de cet enregistrement. »

³⁴ L'ENT SI est un fournisseur de Botanic

Le choix des personnes interrogées constitue une des forces de l'étude puisque nous ne sommes pas restés au niveau intra-organisationnel. En effet, nous avons étudié les acteurs internes impliqués d'un point de vue opérationnel et stratégique dans le processus AR, mais également des acteurs externes avec des consultants (étape 1) et des fournisseurs (étape 3). Conformément aux trois étapes, nous présentons ici, le choix des personnes interrogées et, de manière schématique, les thèmes abordés pour chacun des trois guides d'entretiens (cf. annexes 1, 2 et 3).

Dans le cadre de l'étude de cas SNCF, dix entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants, d'acheteurs familles et de consultants externes. Le détail des personnes interrogées est donné dans le Tableau 18. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure trente ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif intégrant l'ensemble des dimensions du modèle. Ils ont tous été enregistrés, retranscrits et ont fait l'objet d'une validation par les répondants eux-mêmes avant leur traitement.

Entreprise	Personne interrogée	Fonction	Date retenue	Durée	Pages
				15:38:00	262
SNCF	CB	Acheteur famille prestations intellectuelles (SNCF)	14/11/2013	01:55:00	36
SNCF	CW	Manager stratégies et risques RSE Achats (SNCF)	07/11/2013	01:50:00	25
Consultant SNCF	DP	Consultant développement durable (PwC)	07/11/2013	01:43:00	34
SNCF	EW	Ex-conseiller expert achats responsables (SNCF)	19/11/2013	01:45:00	32
Consultant SNCF	FG	Consultant Achats Responsables (Corel)	30/10/2013	01:40:00	26
SNCF	OM	Directeur Délégué Achats Durables (SNCF)	10/12/2013	01:20:00	28
SNCF	PD	Acheteur famille, Direction du matériel (SNCF)	29/11/2013	01:50:00	33
SNCF	PP	2007-2012 : directeur des Achats Groupe (SNCF). Depuis Nov.2012 : médiateur des relations interentreprises (Ministère du redressement productif)	20/12/2013	00:35:00	7
SNCF	RD	Chef de pôle Achats Proximité/Fret (SNCF)	14/11/2013	01:40:00	21
SNCF	VV	directeur Délégué Services et Opérations (SNCF)	29/11/2013	01:20:00	20

Tableau 18 — Détail des entretiens réalisés auprès des acteurs SNCF

Le guide d'entretien (cf. annexe 1), similaire pour l'ensemble des répondants, a été construit avec beaucoup d'attention. Nous avons conçu ce guide d'entretien autour de cinq thèmes comportant plusieurs sous-thèmes et des questions de relance. Le thème 1 porte sur l'importance de la stratégie RSE dans l'organisation et son expression au niveau des achats (AR). Cette partie comprend deux sous-thèmes : d'une part, les démarches RSE et AR au sein de l'entreprise (sous-thème 1) et d'autre part, l'histoire et les étapes du processus d'AR (sous-

thème 2). Le thème 2 vise à identifier les facteurs intra-organisationnels. Ces sous-thèmes cherchent à identifier les caractéristiques des entreprises selon les critères définis par Burns et Stalker (1961) : centralisation, spécialisation, formalisation. Un dernier sous-thème a pour objectif d'obtenir le point de vue rétrospectif du répondant et repérer ainsi l'évolution des facteurs intra-organisationnels identifiés au cours des différentes phases du processus identifiées par les répondants. Le thème 3 vise à identifier les facteurs inter-organisationnels. Les sous-thèmes correspondent aux deux modes traditionnellement évoqués pour qualifier la relation client-fournisseur. Ainsi, le sous-thème 1 correspond au mode transactionnel et le sous-thème 2 correspond au mode relationnel. Un troisième sous-thème a pour objectif d'obtenir, comme pour le thème précédent, le point de vue rétrospectif du répondant et repérer l'évolution de ces facteurs inter-organisationnels selon les phases de la démarche d'AR. Le quatrième thème vise, par ailleurs, à identifier des facteurs explicatifs potentiellement omis. Celui-ci ne comporte pas de sous-thème. Enfin, une dernière partie du questionnaire comporte deux questions conclusives. L'une porte sur les impacts de la démarche sur l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) et l'autre est une invitation à s'exprimer librement sur un aspect relatif aux AR qui aurait pu ne pas être discuté malgré son importance. L'objectif ici est de faire émerger de nouveaux thèmes relatifs à la question de recherche.

La méthode graphique (Rispoli 2009) ou dite de *mapping*, a facilité l'étude de la dimension processuelle. Sur la base d'une frise chronologique, chaque répondant était appelé à qualifier les grandes étapes de l'adoption des AR au sein de la SNCF, leur nombre et à préciser l'étape atteinte par la SNCF au moment de l'entretien. Sur la base de cette représentation graphique, les répondants étaient invités à reformuler les différents antécédents ayant facilité le passage d'une phase à l'autre.

Entretien le _____
 Répondant _____

	Phase 1 _____	Phase 2 _____	Phase 3 _____	Phase ____ _____
Antécédents intra-organisationnels > Spécialisation > Centralisation > Formalisation				
Antécédents inter-organisationnels > Mode transactionnel > Mode relationnel				
Autres antécédents				

Figure 22 — Méthode graphique utilisée

La Figure 23 présente l'architecture du guide d'entretien.

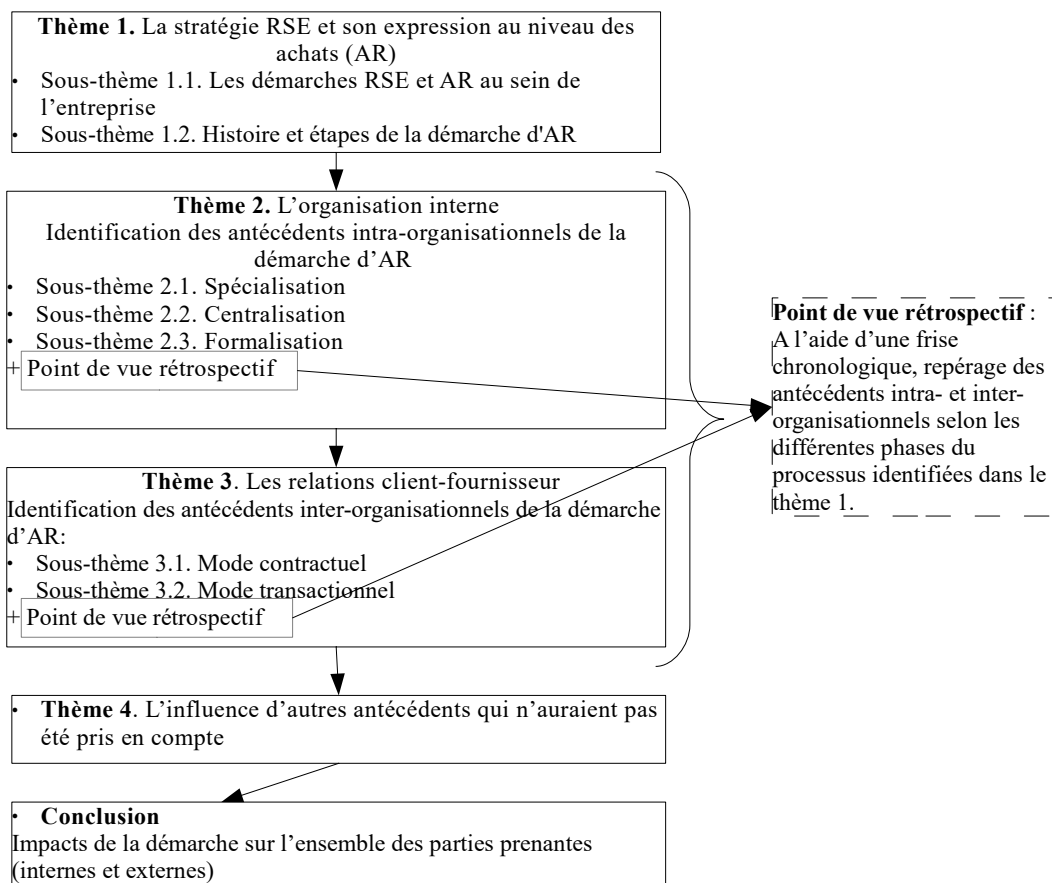


Figure 23 — Arborescence du guide d'entretien, phase 1

En seconde étape, il s'agit d'identifier les antécédents à l'adoption des AR et de conforter la portée du modèle auprès d'autres entreprises que sont les ENT A, S, M et Botanic. La nature

des répondants est fournie dans le Tableau 19. La durée des entretiens est de 1h 22 en moyenne. Quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des différentes personnes ayant pris part à la démarche d'AR (soit plus de 16 heures d'entretiens et plus de 250 pages de retranscription).

Entreprise	Personne interrogée	Fonction	Date retenue	Durée	Pages
				19:13:00	245
ENT A	CO	Responsable Achats	23/07/2014	01:15:00	11
ENT A	FR	Responsable assurance qualité fournisseur et sous-traitance	30/07/2014	01:30:00	12
ENT A	HF	Acheteur en charge des audits fournisseurs stratégiques	15/09/2014	01:30:00	13
Botanic	EB	Directeur général associé	13/06/2014	01:30:00	14
Botanic	MR	Directeur des opérations- responsable des achats	25/06/2014	01:30:00	15
Botanic	VC	Directrice des ressources humaines	18/06/2014	01:00:00	16
Botanic	LD	Responsable du Marché du jardin	27/06/2014	01:47:00	17
Botanic	SD	Responsable développement durable et relations extérieures (rattaché à la direction exploitation des magasins)	17/07/2014	02:41:00	18
ENT M	NJ	Directeur Achats/Supply Chain	12/06/2014	01:10:00	19
ENT M	AT	Directeur qualité et développement durable du groupe	05/08/2014	00:50:00	20
ENT M	MM	Anciennement responsable des Achats	05/08/2014	00:50:00	21
ENT S	OH	Responsable environnement	10/06/2014	01:10:00	22
ENT S	JB	Responsable Achats	04/08/2014	01:10:00	23
ENT S	EO	Responsable qualité	27/08/2014	01:20:00	24
ENT S	EO	Responsable EHS	27/08/2014	01:20:00	24

Tableau 19 — Détail des entretiens concernant l'étude multi-cas

Le guide d'entretien pour cette deuxième étape est strictement identique à celui de l'étape 1 pour pouvoir établir valablement des comparaisons selon les différences d'avancement au niveau du processus d'adoption des AR.

L'objectif de la troisième étape est de confronter les points de vue de l'entreprise Botanic avec celui des fournisseurs, afin de mieux comprendre le rôle des antécédents inter-organisationnels dans l'adoption des AR. L'approche SCL montre en effet que l'implication de certains fournisseurs peut être clé pour l'adoption de la démarche d'AR, sans pouvoir toutefois préciser la nature et le moment clé de cette implication. La présentation des 11 répondants appartenant au groupe des fournisseurs est donnée dans le Tableau 20. Les entretiens sont d'une durée moyenne de 52 min.

Entreprise	Personne interrogée	Fonction	Date retenue	Durée	Pages
				10:25:00	153
ENT R	SR	Responsable Commercial	18/12/2014	00:50:00	15
ENT R	GG	Responsable Qualité	06/01/2015	00:15:00	3
ENT D	PP	Directeur	19/12/2014	00:40:00	11
ENT SI	TD	Directeur	03/12/2014	01:10:00	16
ENT MO	SG	Directeur commercial	15/12/2012	01:10:00	19
ENT F	FD	Responsable commercial	02/12/2014	01:10:00	11
ENT W	JE	Président	18/12/2014	00:00:00	10
ENT SE	BV	Vice-président	17/12/2014	01:00:00	14
ENT DA	BC	Directeur	05/01/2015	01:30:00	19
ENT EA	JG	Directeur	01/12/2014	01:20:00	12
ENT O	PS	Directeur Commercial	12/12/2014	00:40:00	12

Tableau 20 — Détail des entretiens réalisés auprès des fournisseurs Botanic

Nous avons conçu ce guide d'entretien autour des mêmes thèmes que ceux mobilisés pour la phase 1 et 2. L'architecture de celui-ci est fournie au travers de la Figure 24. Il y a eu des adaptations marginales au niveau du thème 3 et de la conclusion de l'entretien. Le thème 3 est un peu plus détaillé avec deux sous-thèmes supplémentaires « Généralités sur les relations avec l'ensemble des clients » et « Caractéristiques de la relation avec Botanic » ; et la conclusion qui porte sur les facteurs clés de succès de la relation et la capitalisation par rapport à la relation avec Botanic.

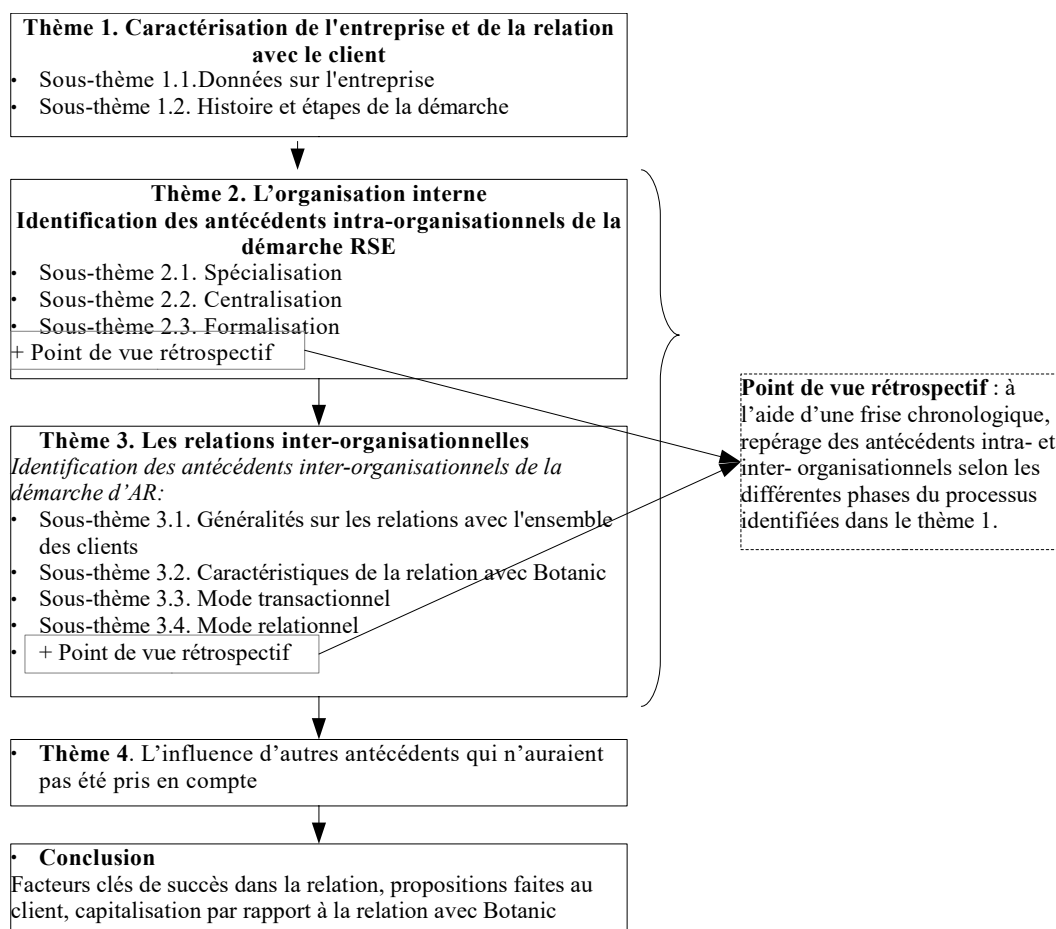


Figure 24 — Arborescence du guide d'entretien, phase 3

➤ Le recours à des données secondaires complémentaires

En complément des données primaires recueillies, nous avons également récolté deux types de données secondaires : internes et externes.

Nous avons collecté de nombreuses sources de documentations, internes et pour certaines confidentielles ; mais aussi externes, telles que les supports de présentation, des articles de presse, des plaquettes institutionnelles, etc. Yin (2013) insiste sur l'importance d'une collecte systématique de documents pertinents pour l'étude de cas. Ces documents ont leur importance, car ils complètent ou corroborent les informations récoltées au cours des entretiens et permettent de faire des inférences (Yin, 2013). Dans notre cas, ces données secondaires ont été utiles pour conforter certaines dates et informations, apporter de nouveaux témoignages, confirmer également l'identité et le rôle de certains acteurs. Certains articles de presse nous ont aidés à saisir le contexte, notamment la situation économique. Par exemple, nous avons pu repérer les périodes fastes et les périodes plus difficiles qui correspondent à des licenciements, des rachats (notamment pour les ENT A et S). Les types de données sont présentés dans l'annexe 4, qui liste 76 documents distincts.

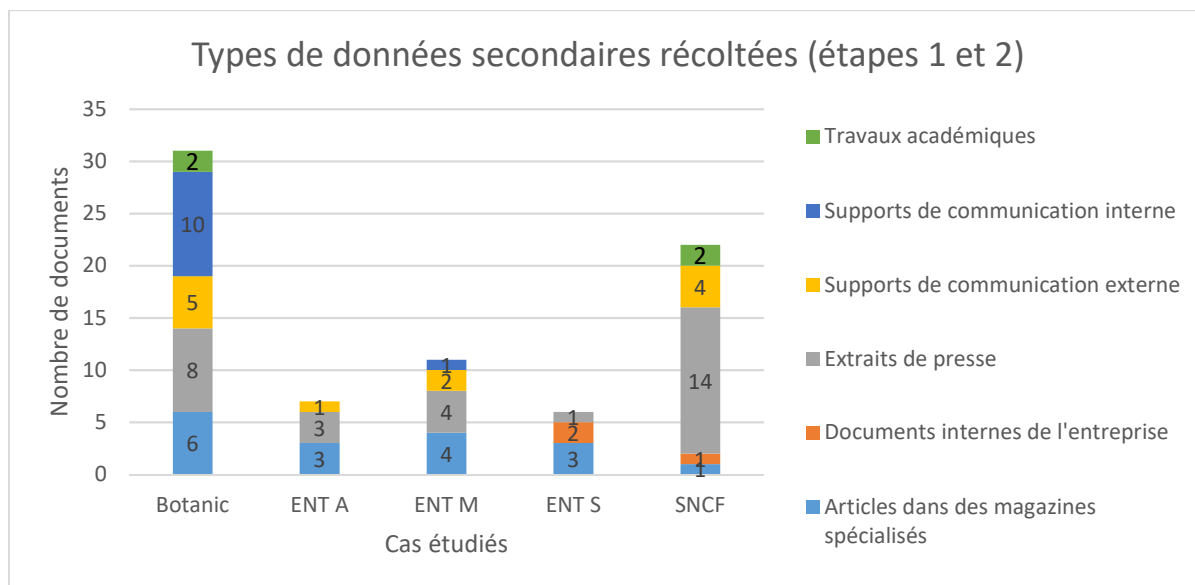


Figure 25 — Types de données récoltées

Pour la **première étape**, cas unique **SNCF**, parmi les sources internes nous avons recueilli les dispositifs formalisés permettant d'évaluer les acheteurs et les supports de présentation utilisés lors des Trophées des Achats. Concernant les sources externes, nous avons collecté de nombreux extraits de presse ainsi que des études de conseil ainsi que des travaux académiques (Bruel et al., 2013 ; Gerry et al., 2012)

Lors de la **deuxième étape**, pour les entreprises bénéficiant d'une forte notoriété auprès du grand public (ENT M et Botanic), de nombreuses informations ont pu être obtenues dans la presse et sur internet. Concernant Botanic, nous avons trouvé de nombreux articles dans des magazines spécialisés du jardinage (Promojardin, Lien Horticole), nous avons également eu accès à des recherches académiques ayant pour terrain d'étude cette entreprise (Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012; Dontenwill, 2012). Pour les entreprises industrielles (ENT A et S), en revanche, les informations sont moins nombreuses. Néanmoins, comme ces entreprises sont reconnues au niveau local, nous avons pu trouver en plus des documents internes donnés par les personnes interrogées, des informations utiles dans la presse locale et des magazines économiques locaux (ex. : le Dauphiné, l'Eco des Pays de Savoie).

Pour la **troisième étape**, concernant les fournisseurs de Botanic, nous disposons de moins de données secondaires externes. Les entreprises, souvent de plus petite taille (6 de ces 10 sociétés ont moins de 50 salariés), ont une visibilité moins forte. Nous avons visité les sites internet lorsqu'ils existaient, consulté la presse, recueilli des documents concernant les produits et les entreprises. La presse économique nationale nous a apporté quelques informations sur les plus grandes entreprises (F et SE) tandis que la presse locale (Tribune de Lyon, la Tribune le

Progrès) nous a apporté des informations sur les plus petites (EN EA, ENT D). Les données mobilisées sont présentées dans l'annexe 5. Nous avons rarement pu collecter plus de cinq données documentaires sur les fournisseurs.

2.2. Traitement des données : analyse de contenu des données qualitatives

La méthode choisie pour le traitement des données issues des entretiens est l'analyse de contenu thématique qui permet de condenser les données recueillies, de situer et comprendre le contexte particulier dans lequel se développe le processus d'adoption des AR, et d'identifier les étapes et les antécédents au processus d'adoption des AR.

Le processus d'analyse des données qualitatives est parfois considéré comme relevant « d'un art particulier proche de l'intuition, dont la fiabilité peut être discutée » (Blanc et al., 2014). Il est employé dans notre recherche suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Ainsi, ce processus se décompose en trois activités analytiques que sont la condensation, la présentation et l'élaboration/vérification des conclusions. Nous détaillons chacune de ces trois activités.

➤ Condensation des données

Le travail de condensation des données permet de faire face à la richesse des données qualitative, il renvoie « à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (Miles et Huberman, 2003, p. 29). Pour réaliser ce travail de condensation, nous avons utilisé le codage manuel et le codage assisté par le logiciel *Atlas.ti*. Nous reviendrons, dans ce paragraphe, sur l'intérêt de ces deux techniques.

Dans l'optique de condenser et de faciliter la lecture globale de l'ensemble des données empiriques volumineuses (plus de 650 pages de retranscription, plus de 45 h d'entretiens), nous avons condensé l'information dans des tableurs et au travers de cartes heuristiques³⁵. Les tableaux permettent des tris de données ont été utiles pour, par exemple, nommer et dater les

³⁵ Les cartes heuristiques (ou carte cognitive/mentale) qui peuvent être réalisées par des logiciels comme freemind permettent une représentation sous forme d'arborescence des données. Leur utilisation est appropriée pour structurer et hiérarchiser les catégories et sous-catégories. Elles permettent aussi de regrouper des thèmes/notions proches les uns des autres. Les cartes heuristiques ont permis de faire le point sur les catégories sous-catégories identifiées (Averseng, 2011).

différentes phases du processus et pour avoir une vision temporelle des évènements (Loubaresse, 2008). Un aperçu de ce travail est proposé au travers des Figure 26 et Figure 27.

1	Entrepris	Pha	Date	Description
4	SNCF	1	2007	Phase de contraintes: on oblige les gens à s'interroger, à l'initiative de la DDAD
6	SNCF	1	2007	Interrogation sur l'utilité des AR : "A quoi ça sert ? Combien ça va coûter et qui va payer ?"
7	SNCF	1	NI	L'arrivée d'OM correspond au démarrage de la démarche dans les textes monter les équipes, les formations pour travailler
8	SNCF	1	2007	Phase de prototypage avec rassemblement de personnes déjà présentes en interne et recrutement en externe. Pendant 2-3 ans, il a fallu produire et démontrer...phase 1= phase light des indicateurs (2008-2010): indicateurs de conduite du changement, indicateur de type déclaratif (visiter des expos, voir des films, lire, etc.) pour mesurer une montée en maturité individuelle de la démarche=> Conduite du changement
9	SNCF	1	NI	Travail d'analyse, de ciblage = "ciblage famille". Définir les stratégies famille : travail sur les stratégies familles. Collaboration entre les acheteurs familles et la DDAD pour définir les critères et si on veut que ce soit une exigence ferme au niveau du CdC ou une partie des critères d'attribution de l'offre au même titre que le coût ou la qualité. Indicateur de suivi: nombre de famille d'achat ayant fait l'objet d'une stratégie spécifique (achats durables)
15	SNCF	1	2007	Conviction personnelle de quelqu'un qui soit suffisamment élevé dans le niveau de management + un minimum d'équipe et de connaissance pour pouvoir porter le message. Ensuite

Figure 26 — Tableau utilisé pour qualifier les différentes phases identifiées par les répondants

F	I
Évènements	année début
mise en place des Cadès (relais de la direction achats durables)	2009
Le tableau de bord du CoDir Achats SNCF intègre des KPI Achats durables	2009
Un baromètre qui traduisait l'état d'avancement avec des Indicateurs composites, mais qui n'avait pas de crédibilité en externe.	2009
formation qui, au début est portée par OM et la DDAD, formation généraliste sur le sujet des achats responsables	2009
Formation achats (du campus SNCF) qui a été un peu le lancement de la démarche. Elle	2010
Trophée du DD => reconnaissance externe	2010
engrangement des résultats de la politique achats responsables	2010
Phase 2 des indicateurs: indicateurs factuels	2010
Boite aux lettres contacts PME	2010
démarche « risque et performance RSE fournisseur »	2010
Signature de la Charte des relations inter-entreprises médiation/CDAF , en 2010	2010
changement de comportement = démarrage de la démarche dans les faits	2010
intégration du risque d'image	2010

Figure 27 — Tableau récapitulant les évènements en lien avec le processus d'adoption des AR

En parallèle de ce travail de condensation, nous avons procédé au travail de codage thématique des données à partir des retranscriptions intégrales des entretiens. Le codage « consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse³⁶ (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories³⁷ sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Blanc et al., 2014, p. 55).

³⁶ ou unité de codage

³⁷ Une catégorie regroupe des éléments clés de la discussion. Elle est composée de mots, phrases, paragraphes présentant une caractéristique commune. Comme pour d'autres aspects de la recherche qualitative, il n'y a pas de

La pratique dans les recherches en gestion consiste généralement à opter pour une analyse thématique. Nous nous sommes conformés à cette pratique qui implique également que les unités de codage correspondent à « des portions de phrase, des phrases entières ou à des groupes de phrases se rapportant à un même thème » (Blanc et al., 2014, p. 557). La Figure 28 donne un exemple de la pratique du codage.

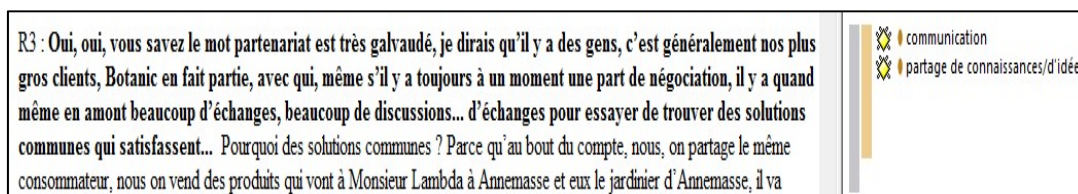


Figure 28 — Exemple de codage et de la superposition de codes sous Atlas.ti

Dans le contexte d'une analyse thématique, il existe deux sources principales pour l'identification de thèmes et la construction de catégories. La première concerne les revues de littérature qui constituent des sources riches de thèmes. La deuxième provient directement des textes étudiés (les retranscriptions d'entretiens dans notre cas) à partir desquels le chercheur induit des thèmes d'analyse.

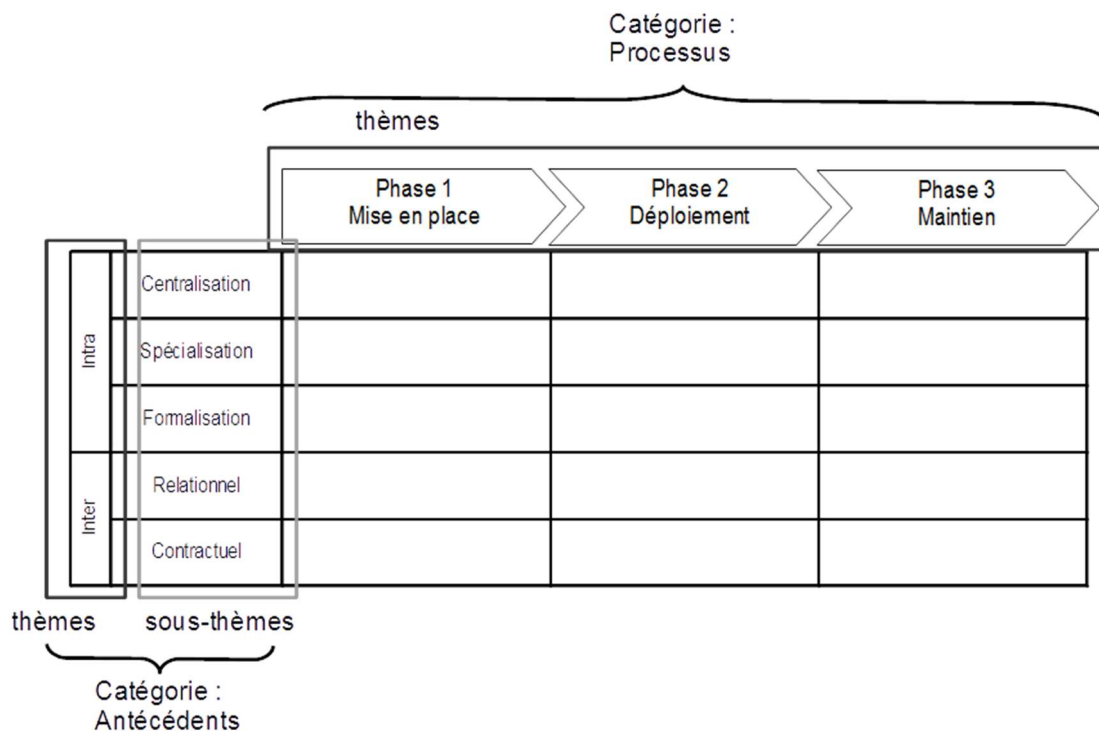


Figure 29 — Catégories, thèmes et sous-thèmes résultant du cadre conceptuel

règlement fixe concernant la longueur idéale des citations. Il existe seulement des règles empiriques qui consistent à dire qu'il n'y a pas de réponse unique : « cela dépend... » (Friese, 2014, p. 136)

Dans le cas de notre recherche abductive, comme illustré au travers de la Figure 29, les catégories, ainsi que des thèmes et sous-thèmes ont résulté des revues de littérature. Mais, nous avons aussi ajouté d'autres codes qui ont émergé des données (Friese, 2014). Nous avons donc introduit de nouveaux codes jusqu'à arriver à saturation. Les données issues des entretiens ont aussi permis de faire émerger d'autres catégories comme, par exemple, celle des antécédents individuels, mais aussi une phase 0 du processus d'adoption ainsi qu'une situation de *standby* qui n'avaient pas été identifiées lors de la revue de littérature. Nous avons caractérisé les données plus finement, en introduisant des sous-thèmes. Néanmoins, à force d'affiner la catégorisation, nous avons abouti à des catégories trop descriptives, trop proches des données. Nous avons alors, fait un effort de conceptualisation en fusionnant des thèmes. Une fois la codification des données établie, nous avons procédé à une réorganisation des thèmes/sous-thèmes et à un tri. Nous avons, en réalité, procédé à plusieurs tris et réorganisations. Organiser le codage en liste de codage nous a permis de mieux nous repérer. La Figure 30 donne un exemple de la construction hiérarchique des codes. Par ailleurs, le fait de trier les données nous a préparé à identifier des relations et des modélisations entre les données.

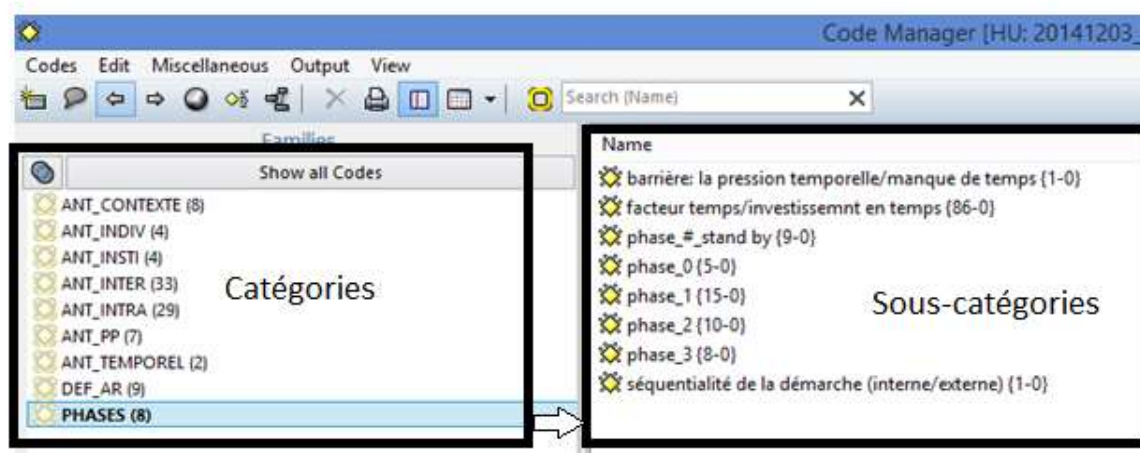


Figure 30 — Construction de catégories et sous catégories sous Atlas.ti

Comme déjà signalé, pour réaliser le codage, nous avons utilisé deux techniques différentes : codage manuel et le codage assisté par le logiciel *Atlas.ti*. Pour la première phase de notre recherche (cas unique SNCF), nous avons fait l'expérience du codage manuel avec l'utilisation de tableurs et du logiciel *freemind* (cartes mentales).

Pour les deuxième et troisième étapes, compte tenu de la quantité de données brutes recueillies (plus de 400 pages de retranscription), nous nous sommes tournés vers *Atlas.ti* qui est un logiciel d'analyse textuelle. Nous avons expérimenté les fonctions de base de ce logiciel, auquel nous nous sommes formés. Les outils et fonctions du logiciel *Atlas.ti* facilitent la structuration

du système de codage. Bien qu'ils suivent les mêmes étapes que le codage manuel, nous constatons qu'ils aident grandement, notamment en termes de navigation, ils permettent de passer d'un entretien ou d'un verbatim à l'autre très facilement. Ils permettent également de renommer, trier les catégories et de voir facilement à quelle fréquence un code est utilisé. Nous pensons que l'utilisation d'un tel logiciel pousse à plus de rigueur méthodologique. Après avoir expérimenté les deux méthodes, la méthode manuelle apparaît plus fastidieuse. Néanmoins, elle permet de bien comprendre chaque étape et les difficultés du processus de codage. D'un point de vue de l'apprentissage, il nous a semblé utile d'expérimenter les deux méthodes. Néanmoins, pour nos prochaines recherches, nous continuerons d'utiliser un logiciel d'analyse textuelle. Toutefois, même avec un logiciel, le travail reste fastidieux, et l'interprétation humaine reste nécessaire. Le logiciel ne peut pas, par exemple, détecter si la définition et la hiérarchisation du système de codage font sens ou non. Comme le souligne Friese (2014), aucune fonction informatisée ne permet de mettre de l'ordre et de la logique à la collection de codes.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu, pour des raisons de ressources, procéder à un double codage. Nous le regrettons, cela aurait pu accroître la validité de notre codage (Denzin et Lincoln, 2000). Seules les données primaires ont été découpées selon des catégories. Les données secondaires ont servi à corroborer des éléments issus des données primaires

➤ Présentation des données

La présentation est une composante à part entière de l'analyse de données (Miles et Huberman, 2003). Les données peuvent être présentées sous deux formats principaux qui sont le texte narratif et les formats synthétiques. Le premier format est le plus utilisé dans les recherches qualitatives. Il permet de contextualiser les données recueillies, d'extraire des segments codés et de tirer des conclusions. Le deuxième type (les formats synthétiques - matrices, tableaux, schéma, figures, etc.) permet de visualiser les données de manière globale, il facilite l'établissement de liens causaux. Nous avons utilisé ces deux types de formats. Le texte narratif donne un aperçu contextualisé des données empiriques. La présentation de matériaux bruts, les verbatims, permettent de rendre compte de manière concrète la perception du sujet par les acteurs (Hlady Rispal, 2002). Le recours aux données plus synthétiques facilite le traitement des données en faisant ressortir les catégories conceptuelles qui émergeaient au cours de l'analyse. Ce type de format offre une lecture synthétique utile au processus de condensation des données.

➤ Élaboration et vérification des conclusions

L'élaboration et la vérification des conclusions constituent la troisième activité d'analyse des données. Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse qualitative permet d'établir des conclusions dès le début de la collecte des données. Ces conclusions deviennent de plus en plus probantes grâce à un effet cumulatif. Il s'agit là du processus itératif décrit plus haut.

La vérification des données a pu être réalisée avec la confrontation de nos résultats auprès des différents acteurs concernés. Nous avons notamment envoyé notre projet d'article concernant la confrontation empirique de notre cadre conceptuel au cas de la SNCF à plusieurs membres de la direction achats de la SNCF. Nos résultats ont également été présentés à des chercheurs expérimentés (séminaires, conférence, soumission d'articles) et ont été évalués par des rapporteurs externes lors de la soumission de deux articles aux revues *European Business Review* (publié en 2016) et *Finance Contrôle Stratégie* (en cours de révision).

Comme explicité plus haut, la recherche ne se réduisant pas à des « récits intéressants, dont on ignore la véracité et l'utilité » (Miles et Huberman, 2003, p. 31), il est nécessaire d'en garantir la diffusion dans une perspective d'accumulation des connaissances scientifiques et d'impact pour les entreprises.

Synthèse du chapitre 3

Ce chapitre a permis de préciser et de justifier les choix faits au niveau du *design* de recherche et de présenter les principes mobilisés pour collecter et analyser les données. Les choix et dispositifs méthodologiques se veulent cohérents et au service de l'objet de notre recherche qui est l'identification des antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des AR. Avant de synthétiser le travail réalisé dans cette section sous forme de points, nous soulignons auparavant l'apport méthodologique de ce travail qui nous semble réel. Celui-ci nous semble reposer sur plusieurs éléments : l'approche multi-acteurs, la diversité des cas étudiés, et le fait que l'on ait étudié les deux côtés de la relation client-fournisseur. Cette méthodologie est en cohérence avec la posture épistémologique que nous adoptons puisque le réalisme critique consiste à observer un phénomène sous différents angles et avec l'aide de différentes techniques, ce que nous nous sommes efforcés de faire.

Dans la section 1, nous avons justifié le recours à une posture épistémologique ancrée dans le réalisme critique. Nous avons précisé notre stratégie d'accès au réel qui repose sur une méthode qualitative. Nous avons explicité les modes de raisonnement mobilisés : le raisonnement abductif et déductif. La démarche de recherche adoptée est celle de la méthode de cas. Plusieurs

types d'études de cas (deux cas uniques et un cas multiple) ont été mobilisés pour répondre aux trois objectifs affichés correspondant aux trois phases : exploration, confirmation/généralisation et approfondissement. Nous avons, aussi dans cette section, précisé les dispositions prises pour garantir la fiabilité et la validité à la fois interne et externe de nos résultats.

La section 2 a détaillé notre démarche de collecte et d'analyse de données, de nature qualitative à l'aide de différentes études de cas. Au total, ce sont cinq entreprises qui ont été étudiées ainsi que dix fournisseurs. Les entretiens semi-directifs constituent la principale source de données. Nous avons mené 35 entretiens semi-directifs (soit plus de 45h d'entretiens et plus de 680 pages de retranscription). Les entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs opérant au niveau achats, mais également des membres de la direction. Enfin, concernant, l'étude de cas SNCF nous avons également pu interroger des consultants externes. De nombreuses sources de données secondaires (près d'une centaine) ont permis de corroborer les informations récoltées lors des entretiens.

Enfin, dans cette section, nous avons détaillé le processus d'analyse des données, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003) qui est celui de l'analyse de contenu thématique pour les données primaires. Cette pratique est largement utilisée en sciences de gestion. Lors de la première étape de notre travail, c'est-à-dire pour l'étude de cas SNCF, nous avons expérimenté le codage manuel. Pour les étapes 2 et 3, nous avons codé à l'aide d'un logiciel. Enfin, conformément, à la méthode de Miles et Huberman (2003), nous avons exposé les modes de présentation des données ainsi que le processus d'élaboration/vérification des résultats.

Chapitre 4 - Résultats

Plan du Chapitre 4

1.	Étude des démarches d'AR des entreprises selon leur phase d'avancement	155
1.1.	L'étude du cas exemplaire de la SNCF.....	156
1.1.1.	Le contexte de mise en place relativement contraint	156
1.1.2.	Un processus en trois phases qui reste à pérenniser.....	160
1.1.3.	Le rôle des antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels.....	167
1.2.	Les cas des entreprises les moins avancées	180
1.2.1.	Le cas de l'entreprise A qui n'a pas adopté	180
1.2.2.	Le cas de l'entreprise S en situation de « stand-by »	187
1.3.	Les cas des entreprises les plus avancées.....	194
1.3.1.	L'Entreprise M en phase de déploiement	194
1.3.2.	L'entreprise Botanic en cours de pérennisation	204
2.	Le processus d'adoption des AR et sa pérennisation.....	218
2.1.	Le processus d'adoption des AR : processus et antécédents	218
2.1.1.	Un périmètre des achats et des composants des AR explicatifs de la phase d'avancement dans la démarche d'AR.....	219
2.1.2.	Un processus d'AR en 3 ou 4 phases selon le périmètre stratégique des AR.....	222
2.1.3.	Des antécédents intra-organisationnels qui devancent les inter-organisationnels.....	223
2.2.	La dimension collaborative de la relation client-fournisseur : un levier à la pérennisation des AR.....	229
2.2.1.	Des relations client-fournisseur de nature transactionnelle en phase 2	229
2.2.2.	Des relations client-fournisseur de nature collaborative en phase 3	231
2.2.3.	Une relation collaborative qui se traduit par des bénéfices mutuels.....	234
	Synthèse du chapitre 4	239

Résultats

Ce chapitre fournit les résultats empiriques de notre recherche. Il vise à répondre aux deux questions centrales formulées dans le cadre de cette thèse qui, pour rappel, sont les suivantes :

- 1) Quels sont les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter le processus d'adoption des AR ?
- 2) Comment influencent-ils l'avancement des entreprises dans ces différents stades de développement d'adoption de la démarche d'AR ?

En apportant une réponse à ces deux questions, nous répondons à la sollicitation de Giunipero et al. (2012, p. 268) d'étendre les recherches pour comprendre pourquoi les entreprises diffèrent dans leur processus d'adoption. Le travail de confrontation empirique se base sur différents types d'études de cas. Ce chapitre est structuré en deux sections (cf. Figure 31).

La première section analyse chacun des cinq cas étudiés de manière isolée (SNCF, ENT A, ENT S, ENT M et Botanic). Pour présenter les cas, nous adoptons la logique suivante. Nous introduisons tout d'abord le cas « exemplaire » de la SNCF, susceptible d'enrichir notre cadre conceptuel. Ensuite, nous présentons l'étude de cas multiple auprès d'entreprises se situant à des stades d'avancement distincts dans le processus d'AR. Après avoir précisé le contexte dans lequel chacune évolue, nous qualifions leur processus d'AR et identifions les antécédents intra et inter-organisationnels explicatifs de leur stade d'avancement.

La section 2 consiste à analyser de manière transversale les cinq cas, puis à approfondir les résultats sur l'aspect collaboratif de la relation client-fournisseur. Tout l'intérêt de l'étude inter-cas est de tirer, quel que soit le contexte de l'entreprise, une interprétation globale sur la manière dont les antécédents organisationnels jouent sur l'avancement du processus d'AR et sa pérennité. Il s'agit ensuite de revenir de manière globale sur le processus afin d'identifier le nombre de phases et ses caractéristiques (firme-centré, *bottom-up*, multi-acteurs). Enfin, nous revenons, également de manière globale, sur les antécédents intra et inter-organisationnels et leur évolution.

À l'issue de cette recherche empirique, nous aboutissons aux principaux résultats suivants :

Premièrement, la recherche empirique confirme que le processus d'adoption est bien structuré autour de trois principales phases. Ce processus présente les caractéristiques de non-linéarité, *bottom-up* et multi-acteurs. Une phase 0, de pré-initiation, est repérée. Elle correspond à l'appropriation du sujet plus global de la RSE au niveau de l'entreprise. Elle n'est cependant pas perceptible pour l'ensemble des cas, elle dépend de la capacité de la fonction achats à s'emparer et à porter le sujet des AR.

Deuxièmement, il apparaît que les antécédents intra-organisationnels sont plus essentiels que les antécédents inter-organisationnels en phase amont du processus, les antécédents intra-organisationnels précédant les antécédents inter-organisationnels dans la mise en œuvre d'une telle démarche. Il ressort également de l'analyse l'importance d'antécédents d'ordre individuel, liés aux valeurs et convictions personnelles de certains membres de l'organisation. Ces antécédents « individuels » non appréhendés explicitement au départ, enrichissent le cadre conceptuel initial en portant l'accent sur l'importance d'acteurs du changement dans les organisations adoptantes.

Troisièmement, nous apportons une première réponse sur les obstacles au processus d'adoption des AR. Ceux-ci sont essentiellement internes et relèvent le plus souvent d'un manque d'implication des membres de la direction.

Quatrièmement, la dimension collaborative intervient en phase ultime du processus d'adoption des AR après des relations plus « dures » de type transactionnel. La collaboration dans sa forme la plus aboutie ne concerne pas uniquement la dyade client-fournisseur, mais plus largement un réseau d'acteurs.

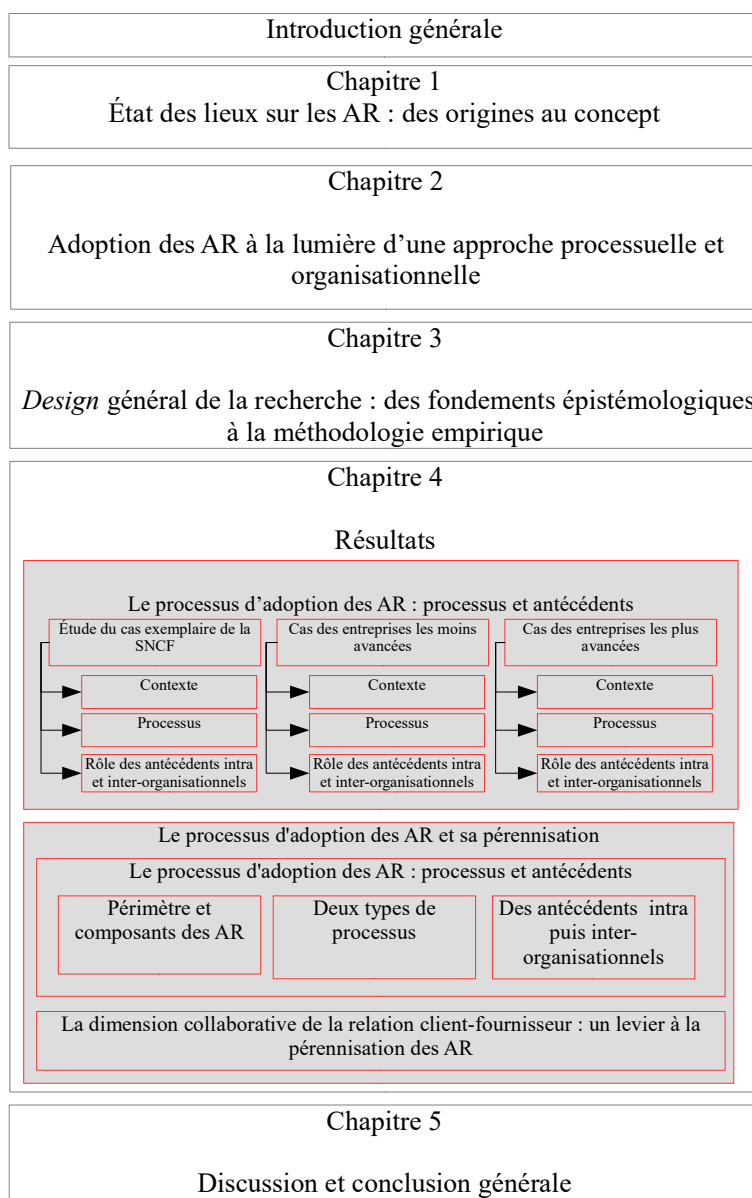


Figure 31 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 4

1. Étude des démarches d'AR des entreprises selon leur phase d'avancement

Le cadre conceptuel élaboré présenté dans le chapitre 2, a permis d'identifier d'une part, les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter l'avancement du processus d'adoption des AR et d'autre part, les phases dudit processus. Toutefois, l'analyse de la littérature ne permet *a priori* pas d'associer tels ou tels antécédents à telle ou telle phase. Nous étudions de manière indépendante le processus et les antécédents de cinq entreprises situées à des stades d'avancement distincts pour étudier les processus à l'œuvre, leurs antécédents et le lien entre ces derniers et le processus. Dans un premier temps, il s'agit d'étudier le cas exemplaire de la SNCF dont nous

détaillons au préalable le contexte. Dans un second temps, nous confortons l'analyse auprès d'entreprises se situant dans des stades distincts d'adoption des AR et dans des contextes variés.

1.1. L'étude du cas exemplaire de la SNCF

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, il s'agit d'un cas à part qui présente un caractère exemplaire avec un intérêt fort pour comprendre en profondeur le phénomène étudié (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Nous avons souhaité que l'étude de cas de la SNCF soit la plus précise et approfondie possible, puisque les résultats de cette étude ont pour finalité de conforter la validité interne du cadre conceptuel afin que ce dernier soit confronté à d'autres cas.

Précisons que l'EPIC SNCF a été créé en 1983 par la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI). La loi du 4 août 2014 a donné naissance au nouveau groupe public ferroviaire unifié, constitué en réalité de 3 EPIC : l'EPIC Réseau qui gère, exploite et développe le réseau ferré français, l'EPIC SNCF qui prend en charge le pilotage global du groupe. Cette étude porte sur l'EPIC SNCF. Notre étude est intervenue au milieu de la réforme ferroviaire (loi n° 2014-872 du 4 août 2014). Le groupe emploie plus de 250 000 collaborateurs dans 120 pays et affiche un chiffre d'affaires de 32 mds d'euros³⁸. Le périmètre de l'étude est celui de la fonction achats de cette entreprise qui est considérée comme stratégique et comme un levier de la performance globale de l'entreprise.

1.1.1. Le contexte de mise en place relativement contraint

Nous précisons ici les éléments de l'environnement qui permettent de mieux comprendre le contexte de la mise en place des AR au sein de la SNCF. Deux éléments apparaissent importants. La première touche à l'environnement externe de l'entreprise, en particulier à l'ouverture à la concurrence ; le second est interne et concerne son statut d'entreprise publique.

- Un contexte marqué par une ouverture à la concurrence, un cadre réglementaire contraignant, des attentes fortes des autorités organisatrices

Au moment où la SNCF a adopté les AR, la SNCF était encore dans une situation (quasi) monopolistique. La compagnie doit aujourd'hui répondre à l'intensification d'offres concurrentes directes, mais aussi indirectes avec le covoiturage (Blablacar), les autocars (Eurolines) et le *low cost* aérien³⁹. Ainsi, depuis 2011, le règlement européen autorise les bus assurant des trajets internationaux à prendre des voyageurs sur les dessertes françaises, les autorisations de liaisons sont délivrées et le transport national de voyageurs par autocar a pris de l'essor. De même, la conjoncture anémiée pèse

³⁸ Informations issues du site internet institutionnel de la SNCF : <http://www.sncf.com/fr/portrait-du-groupe/un-groupe-de-service> (consulté le 4/07/2016)

³⁹ Boudet, Antoine. Les autocars pourraient faire de plus en plus concurrence au train. Les Échos, publié le 14-06-2013

sur l'activité de la SNCF. Il y a moins de voyageurs dans les gares, moins de marchandises à acheminer⁴⁰. Concernant la concurrence directe, le calendrier institutionnel prévoit une ouverture à la concurrence du marché du ferroviaire en 2019⁴¹. L'association française du rail, qui regroupe les concurrents potentiels tel qu'Arriva (filiale de la compagnie allemande Deutsche Bahn) pousse les pouvoirs publics à changer la loi pour anticiper l'échéance de l'ouverture des marchés.

Dans ce contexte, la SNCF est amenée à faire des efforts sur les prix des billets avec des « petits prix » et le développement de l'offre TGV à bas prix Ouigo⁴¹. Enfin, la SNCF se diversifie et investit dans le covoiturage (IDVroom.com) et le transport par autocar (avec iDbus)^{42,43}. Cette concurrence, de plus en plus pressante, pousse le conseil d'administration de la SNCF à adopter des budgets obligeants à la réduction de coûts⁴⁴.

« On est quand même dans une entreprise qui a une forte pression sur les prix, qui commence à avoir une pression concurrentielle du fait de l'ouverture au marché européen. Et il semble bien, quand je fais des formations aux acheteurs qui sont aussi fortement positionnés sur le prix. Dire que la RSE serait une priorité numéro 1, ce n'est pas vrai ». (FG, consultant Achats Responsables [Corel] pour la SNCF, le 30/10/2013)

La SNCF est tenue par des règles d'achats publics, notamment par la directive européenne 2014-17, qui vise à prévenir toute distorsion de la concurrence. La SNCF est obligée de qualifier et de consulter toutes entreprises, qu'elles soient en zone Europe ou en dehors. Il y a un règlement de consultation qui prévoit clairement les conditions de détermination des fournisseurs retenus. Ainsi, la SNCF doit justifier de manière extrêmement précise ses choix de fournisseurs. Les fournisseurs locaux ne peuvent pas être privilégiés explicitement. De même, les dispositions légales en matière d'abus de dépendance économique peuvent freiner le développement des PME alors même que celles-ci visent à les protéger. L'abus de dépendance économique est sanctionné par le tribunal administratif au tribunal de grande instance.

De fait, le taux de dépendance des fournisseurs de la SNCF, en principe, n'excède pas les 30 %, excepté pour les marchés de main d'œuvre qui peuvent monter à 50 %. La raison est d'éviter qu'une entreprise dépendante en termes de CA se retrouve du jour au lendemain avec une baisse d'activité importante. Le fournisseur qui se trouverait dans cette situation pourrait faire valoir une perte d'exploitation, et demander que l'on embauche son personnel en cas de licenciement. La contrepartie de cette loi, apparemment en faveur des petites entreprises, est qu'elle limite le développement économique des PME qui travaillent avec la SNCF.

⁴⁰ Steinman, Lionel. La SNCF va continuer de serrer ses coûts en 2014. Les Échos, publié le 23-12-2013

⁴¹ Steinman, Lionel. Concurrence dans les TER : la Deutsche Bahn prend date. Les Échos, publié le 30-10-2013

⁴² Steinman, Lionel. La SNCF lance son service de covoiturage en Ile-de-France. Les Échos, publié le 10-12-2014

⁴³ Steinman, Lionel. Porte-à-porte, nouveau service de la compagnie. Les Échos, publié le 09-09-2013

⁴⁴ Steinman, Lionel. Premier bilan mitigé pour Ouigo, le TGV low cost. Les Échos, publié le 23-12-2013

La SNCF est soumise au décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale de la loi « Grenelle II ». Elle est assujettie à la taxe Agephip puisqu'elle n'atteint pas la part des 6 % de travailleurs handicapés. En faisant appel à des fournisseurs du secteur adapté ou protégé, l'entreprise allège en partie la charge. Dans certains cas, les acheteurs arrivent à négocier auprès de fournisseurs pour qu'ils confient eux aussi une partie de la prestation à une entreprise du secteur protégé. La Direction Déléguée des Achats Durables (DDAD)⁴⁵ a très vite développé un outil de calcul montrant qu'au final, le surcoût lié au fait de travailler avec une entreprise du secteur protégé était compensé par la diminution de la taxe Agephip.

Plus généralement, la SNCF contribue à l'élaboration de normes (norme NF EN 16 258) pour le calcul et la déclaration de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre ; la norme NF X50-135 ou norme « Achats Responsables » qui propose des recommandations aux décideurs et acheteurs souhaitant maîtriser leurs coûts et anticiper dans le même temps les risques sociaux et environnementaux liés aux achats. Elle a également contribué à l'élaboration du guide d'utilisation de la norme ISO 26000 pour les opérateurs de transports publics de voyageurs BP X 30 034. Ceci atteste déjà d'un comportement actif en matière de RSE.

La SNCF a deux types principaux de clients, tous ont des exigences économiques. La pression sur les coûts est donc forte pour la SNCF. Le premier type de client est les voyageurs : l'entreprise enregistre 4 millions de voyageurs au quotidien⁴⁶. Les attentes des voyageurs concernent également la ponctualité. Le deuxième type de clients correspond aux autorités organisatrices des transports (notamment les régions⁴⁷) dont l'association représentative est l'association des régions de France (ARF) avec qui la SNCF entretient des relations difficiles⁴⁸. Depuis la décentralisation de 2002, les régions sont responsables des trains express régionaux. Elles ne sont cependant que les financeurs de ces rames, c'est la SNCF qui passe commande et qui les possède. Entre 2002 et 2013, les régions ont acquis 1.500 trains pour plus de 5.8 milliards d'euros. Aujourd'hui, certains présidents de régions réclament la pleine propriété des matériels acquis et envisagent « de négocier directement avec les Alstom, Bombardier, Lohr et autres constructeurs de trains »⁴⁸. L'autorité organisatrice des transports publics en Ile-de-France reproche, par ailleurs à la SNCF des tarifs trop élevés pour l'entretien des gares parisiennes⁴⁹. Plusieurs présidents de région, mécontents de la facture que leur présente la

⁴⁵ La DDAD est née avec SynergiA qui un programme achats en 5 axes stratégiques (cf. Figure 32). L'un des axes étant les achats durables et solidaires, une organisation propre est créée et un directeur délégué est nommé à la tête de celui-ci.

⁴⁶ Landrieu, Valérie. Quand Barbara Dalibard (SNCF) vante les mérites de l'intelligence collective. Les Échos, publié le 26-11-2014

⁴⁷ Les AOT comprennent plus précisément l'État, Régions, STIF en Ile-de-France, Départements, Communautés d'agglomérations, et Agglomération.

⁴⁸ Guimard, Emmanuel et Steinman, Lionel. Les Échos. Huit régions s'associent pour reprendre en main l'achat de leurs trains. Les Échos, publié le 20-09-2013

⁴⁹ Steinman, Lionel. Le gendarme du rail s'en prend aux coûts des gares parisiennes. Les Échos, publié le 04-02-2015

SNCF, ont également décidé de geler leurs paiements. Ils reprochent à la SNCF l'augmentation régulière de la facture qu'elle leur présente comme en témoigne Alain Rousset, président de l'ARF : « depuis 2002, les coûts ont augmenté de 90 %, soit 4 fois plus que la hausse de l'offre. Cela revient à une augmentation annuelle de 4 % à 6 %. Où est l'amélioration de la productivité ? Cette dérive des coûts n'est plus acceptable et n'est plus possible ». Le président de l'ARF reproche également à la SNCF son manque de transparence : « Nous payons tout, mais nous ne contrôlons rien. [...]. Nous n'y voyons pas assez clair dans les comptes qu'on nous présente... »⁵⁰.

Les clients exercent une certaine pression sur la stratégie SNCF. À l'aube de l'ouverture du marché ferroviaire, et pour répondre aux exigences des régions (ou les sociétés organisatrices), le dialogue avec celles-ci semble de plus en plus nécessaire, l'achat local devenant une valeur ajoutée ou un axe différenciant vis-à-vis de la future concurrence.

« Quand on est arrivé à être suffisamment mûrs pour pouvoir expliquer, par exemple à un directeur de région que plutôt que d'aller parler uniquement des retards de trains aux autorités régionales, il pouvait aussi lui parler de l'impact que la SNCF avait sur le tissu de PME dans sa région [...]. Ça commence à avoir un effet d'entraînement ». (PP, ex-directeur des Achats Groupe SNCF de 2007 à 2012, le 20/12/2013)

➤ **L'absence de contraintes liées au statut d'entreprise publique et des responsables achats qui se sont emparés du sujet**

Le fait d'être une entreprise publique peut être considéré comme un élément neutre de l'avis des répondants.

« Tout ce qui est lié au fait que l'on soit déjà une entreprise publique, ça joue dans les deux sens. Et oui, il y a une vague idée que c'est bien qu'une entreprise publique soit exemplaire, mais d'un autre côté le jeu de contraintes va presque dans l'autre sens. C'est-à-dire les directives sur les marchés publics vous empêchent de faire beaucoup de choses, notamment sur ce domaine-là. Voilà, je ne suis pas sûr, en tout cas ça n'a pas été vécu comme un super facteur d'accélération ou d'incitation quand on a démarré ». (PP, ex-directeur des Achats Groupe SNCF de 2007 à 2012, le 20/12/2013)

Cet avis est conforme aux résultats de certains travaux qui montrent que le statut d'entreprise privée ou publique n'a que peu d'impact sur la mise en place des AR. Ainsi, Walker et Brammer (2009) ont étudié les AR dans les deux contextes (privé/public). Ils relèvent deux spécificités associées aux organisations publiques. D'une part, contrairement aux entreprises industrielles, elles seraient, de par leurs activités de services et leurs attributions, plus orientées vers les composantes sociales qu'environnementales. D'autre part, les organisations publiques seraient moins ouvertes aux changements que les entreprises privées. Au-delà de ces deux spécificités, les auteurs montrent aussi

⁵⁰ Steinman, Lionel. SNCF. Les régions ne veulent pas de concurrence avant 2019. Les Échos, publié le 11-03-2014

que les organisations publiques et privées partagent des caractéristiques communes bien plus essentielles telles que la prise en compte de multiples parties prenantes, une concurrence pour l'obtention de ressources et des relations de pouvoir avec leurs fournisseurs et clients. Dans la même lignée (McMurray et al, 2014) étudient les barrières aux pratiques d'achats responsables et indiquent que quel que soit le type d'organisation (publique ou privée), la perception de ces barrières par les responsables achats reste la même.

Au vu des enjeux auxquels doit faire face la SNCF (ouverture à la concurrence, nécessité de réduire les coûts), la priorité du groupe est aujourd'hui de répondre aux attentes clients. L'emphase porte sur la responsabilité vis-à-vis du territoire. La RSE est une composante forte du nouveau projet d'entreprise et s'inscrit en trame de fond. La RSE va de toute façon, avec le modèle de développement de la SNCF, puisque celui-ci va dans le sens de l'éco-mobilité. Par ailleurs, Guillaume Pepy souhaite mettre l'humain au cœur du nouveau projet d'entreprise appelé « Excellence 2020 ». Les enjeux RSE ont été identifiés avec les parties prenantes et formalisés d'un point de vue stratégique.

➤ **Périmètre des AR**

Les achats à la SNCF sont véritablement considérés en interne comme une fonction stratégique. Au-delà du rôle traditionnel de « réducteur de coûts », ils sont perçus comme les garants de la relation fournisseurs. Ils ont de fait une très grande empreinte territoriale, la SNCF étant l'un des principaux pourvoyeurs d'emplois indirects en France. Plusieurs éléments témoignent de leur importance stratégique : les achats représentent plus de 50 % du CA de l'entreprise ; le directeur achats est directement rattaché au comité exécutif (COMEX) et les achats comptent plus de 700 personnes qui sont « professionnalisées » (notamment par des modules de formations).

Bien que toutes les directions de l'entreprise se soient vues confier un objectif RSE, c'est bien la direction Achats qui s'est le mieux emparée du sujet.

« Après je pense que l'endroit où elle [la RSE] est le plus diffusée dans la stratégie c'est au niveau des achats justement (...) Ce que l'on ne voit pas forcément souvent dans d'autres entreprises. » (DP, consultant développement durable [PwC] pour la SNCF, 07/11/2013)

1.1.2. Un processus en trois phases qui reste à pérenniser

Les phases du processus d'adoption des AR ont été envisagées à partir de trois phases principales (1) mise en place, (2) déploiement, (3) maintien et à partir des caractéristiques suivantes : linéaire *versus* non-linéaire, *top-down versus bottom-up*, et firmo-centrée *versus* multi-acteurs. L'étude du cas SNCF révèle que la démarche d'AR peut être décomposée comme un processus d'adoption en trois

principales phases conformément au cadre conceptuel développé dans le chapitre 2. Si la dénomination diverge selon les acteurs interrogés, par exemple : ciblage, mise en place et *reporting* pour le répondant DP (consultant développement durable - PwC) ou organisation, structuration et ancrage pour le répondant CW (manager stratégies et risques RSE Achats - SNCF), les phases identifiées correspondent bien aux mêmes périodes au sein de la SNCF. Au regard des entretiens, la SNCF est entre la phase 2 et 3, la phase 3 n'est pas complètement acquise et la démarche reste fragile.

Le Tableau 21 ci-dessous retranscrit les étapes du processus telles qu'énoncées par les répondants.

Phases identifiées par les répondants et nombre d'occurrences associées					
Phase et Nombre d'occurrences	Phase 0 (1)	Phase 1 Mise en place (10)	Phase 2 Déploiement (10)	Phase 3 Maintien (10)	Phase 4 (1)
Répondants	Avant 2007	2007	2009	2011	Non datée
CB Acheteur famille prestations intellectuelles (SNCF)		Questionnement sur les pratiques	Travail en amont de repérage stratégique des familles achats concernées par la DDAD Gain en maturité des acheteurs	Plus forte intégration des critères AR dans les appels d'offres Plus forte implication des fournisseurs	
RD Chef de pôle achats Proximité/Fret (SNCF)		Arrivée de nouveaux responsables orientés AR Définition d'un programme AR	Déclinaison opérationnelle du programme AR Meilleure connaissance des AR Animation managériale	Challenger le marché fournisseur Éco-collaborer avec les fournisseurs	
PD Acheteur famille, Direction du Matériel (SNCF)	Vision économique des achats	Questionnements stratégiques sur la portée des AR (rapport coûts/bénéfices)	Démarrage de la démarche au plan opérationnel	Acquisition de réflexes	
FG Consultant Achats Responsables (Corel)		Montage des équipes	Élaboration des stratégies	Structuration par des outils de pilotage	Mesure de la création de valeur
OM Directeur Délégué Achats Durables (SNCF)		Prototypage, phase « light » des indicateurs	Indicateurs mesurés et opposables	Développement du programme au niveau du groupe, Mesures objectives/coercitives	
DP Directeur des Achats Groupe (SNCF)		Ciblage des familles achats concernées	Mise en place des outils	Reporting appropriation par les équipes Collaboration avec les fournisseurs	
PP Directeur des Achats Groupe (SNCF) entre 2007-2012.		Conviction personnelle	Convaincre les équipes, utilisation d'outils (Cadès) pour faire passer les idées	Effet d'entraînement	
VV Directeur Délégué Services et Opérations (SNCF)		Arrivée de PP Programme SynergiA suivi de l'adoption par des indicateurs	Déploiement de type « industriel »	Les AR dans l'ADN des acheteurs	
EW Ex-conseiller expert Achats Responsables (SNCF)		Adoption et recrutement de ressources	Montée en professionnalisme (formation, stratégie, outils)	Les AR font partie du métier des acheteurs	
CW Manager stratégies et risques RSE Achats (SNCF)		Organisation	Structuration/professionnalisation (méthode, outils, référentiel)	Ancrage (intégration des fournisseurs)	

Positionnement de la SNCF

Tableau 21 – Description des phases telles que décrites par les répondants

Ainsi, la première phase de mise en place (2007-2009) a débuté en 2007 dans le cadre de la nouvelle politique d'entreprise « En route vers 2012 » et sous l'impulsion de deux nouveaux collaborateurs

(OM, directeur Délégué Achats Durables et PP, Directeur des Achats Groupe). Dès sa nomination, le Directeur des Achats Groupe a explicitement introduit un axe AR dans le nouveau programme achats appelé « SynergiA » (2008-2012).

« Ce programme achats place les Achats Durables et Solidaires au cœur de son dispositif stratégique de création de valeur sur le long terme : ainsi les critères de développement durable sont-ils évalués au même niveau que d'autres critères achats plus classiques (performance économique, qualité fournisseur, services aux clients) ». (Bruel et al., 2009, p. 5)

La Figure 32 ci-dessous illustre le programme synergiA. Ce programme « vise à transformer la fonction achats pour en faire un levier de performance globale de l'entreprise en s'appuyant sur cinq axes d'égale importance » (Menuet et Rambaud-Paquin, 2011, p. 308). Les achats durables et solidaires représentent l'un de ces axes.

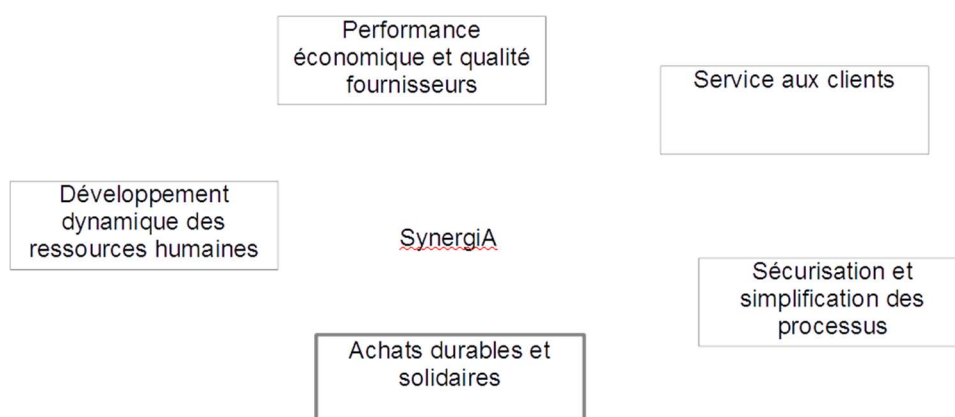


Figure 32 – Programme SynergiA de la SNCF

À cette époque, les compétences détenues en interne sur ce sujet étant limitées, le directeur des Achats Groupe a souhaité recruter un expert de la thématique pour incarner la fonction de Directeur des AR (OM). Ce dernier a été mandaté pour développer cet axe stratégique au sein de la direction des achats. Grâce au soutien de la direction générale dès 2008, il a pu rapidement recruter de nouvelles ressources principalement en externe et ainsi créer une équipe dédiée et spécialisée aux AR : la Direction Déléguée aux Achats Durables (DDAD). La nomination du Directeur des AR au CoDir a permis de légitimer sa démarche en interne en faisant du développement durable un axe fort pour la SNCF.

« Mais pour moi ce qui a été fort comme symbole, c'est la direction dédiée, ça paraît bête, mais voilà ça marque et OM siégeait au CoDir. Très vite, il y a eu la mise en œuvre d'un programme qui s'appelait SynergiA [...] qui de mémoire avait cinq axes dont les Achats Durables. » (DP, consultant développement durable [PwC] pour la SNCF, 07/11/2013)

Jusqu'en 2009, l'équipe de la DDAD, composée d'une dizaine de collaborateurs, a fait un travail de ciblage, c'est-à-dire un repérage de la nature des enjeux selon les familles : quels enjeux

économiques, environnementaux, sociaux, pour quelles familles ? Par exemple, sur la famille « mobilier de gare », la DDAD a identifié qu'elle comprenait des enjeux environnementaux. Elle a donc entrepris un travail de réflexion autour des certifications/labels existants (PEFC, FSC, label écologique de l'UE, Ange bleu, etc.). Au départ, le plan d'action consistait à informer les acheteurs des enjeux spécifiques en matière d'AR et de leur donner un vocabulaire de base commun, des outils et des préconisations relatives à leur famille d'achats.

« En fonction de la nature de l'achat, on essaie de voir les enjeux spécifiques de ce secteur d'activité. » (CW, manager Stratégie et Risque RSE Achats, SNCF, 7/11/2013)

Ce n'est qu'à partir de fin 2009 que **la phase 2 de déploiement** en interne a commencé. Ce déploiement est notamment assuré par les Cadès (Coordinateurs Achats Durables et Solidaires). Il s'agit de salariés qui, sur la base du volontariat, portent la politique AR au sein de leur entité achats. Ils assurent aussi l'interface avec la DDAD en apportant des conseils aux acheteurs et animant la réflexion globale autour des AR. Durant cette phase 2, la DDAD a alors travaillé conjointement avec d'autres acteurs, les responsables stratégie famille (*middle management*) afin de définir ensemble des critères de développement durable à intégrer directement dans le processus de définition et la sélection des offres afin de concrétiser la démarche.

« On les a engagés dans cette dynamique de réflexion en leur donnant comme objectif de sortie une marguerite à l'image de l'iso 26 000 et des 7 questions centrales (en matière de développement durable), une Marguerite propre à leurs enjeux de département ». (CW, manager Stratégie et Risque RSE Achats, SNCF, 07/11/2013)

Enfin, en **phase 3 de maintien de la démarche** (2011), les fournisseurs ont été associés et des indicateurs quantitatifs et coercitifs ont été instaurés.

[Concernant les indicateurs de performance des AR] « Il y a eu une première phase qui était plutôt light, une deuxième phase où l'on était sur des indicateurs mesurés opposables (...). Et depuis, depuis début 2013, on a rendu cette mesure objective, on l'a rendue plus coercitive ». (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, 10/12/2013)

L'objectif de cette phase 3 est également de professionnaliser les acheteurs et de crédibiliser la démarche.

« Moi [...], je gagne en maturité, en connaissance. Je commence à avoir une idée de mon portefeuille, de ce que l'on peut faire, et eux (la DDAD) continuent aussi, à identifier des familles prioritaires. [...] je commence à avoir un peu de bagages pour avoir un œil critique (...). » (CB, Acheteur famille prestations intellectuelles, SNCF, le 14/11/2013)

En résumé, on peut d'ores et déjà conclure que le nombre et la dénomination des phases d'adoption à la SNCF sont en accord avec celles identifiées théoriquement. Il convient maintenant d'apprécier

la nature du processus d'adoption des AR mis en œuvre à la SNCF à partir des caractéristiques de linéarité vs non-linéarité, *top-down* vs *bottom-up* et firmo-centré vs multi-acteurs.

Concernant le caractère du processus d'adoption des AR, au regard des premiers entretiens, il nous apparaissait d'emblée comme un modèle relativement linéaire. Mais, après retranscription et analyse des discours, cette linéarité n'était plus aussi nette qu'elle nous était apparue au départ. Pour illustrer nos propos, les répondants témoignent d'un démarrage difficile, les AR apparaissent comme le fruit d'un fastidieux travail, avec un certain nombre d'essais-erreurs et surtout d'adaptations. Lorsque la SNCF a démarré son programme, les AR étaient un domaine peu connu où tout restait à faire. Comme il n'existait pas en matière d'AR de démarche préétablie, la direction des achats SNCF a dû défricher en osant des initiatives (par exemple sur la mesure de la performance) qui ont dû être révisées.

« Il fallait bien mesurer quelque chose, et moi je ne savais pas quoi mesurer très honnêtement quand j'ai démarré avec ma feuille blanche. Je n'avais jamais fait, je n'avais jamais conduit de changement comme ça » (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, le 10/12/2013)

Le démarrage de la démarche a été difficile. Sans le soutien du directeur des achats, et sans le temps laissé au directeur Délégué Achats Durables pour apporter une preuve de la valeur ajoutée des initiatives AR, la démarche aurait échoué.

« Il y avait différents directeurs délégués qui n'ont pas forcément soutenu cette posture du dirigeant, en fait. Souvent, ils ont essayé de miner la démarche achats durables. [...]. Après je pense que le directeur des achats qui a calmé le jeu par rapport à ça. Enfin, je pense [...] qu'il a peut-être réaffirmé un certain nombre de choses. [...]. C'était purement de la relation entre dirigeants qui avaient des griefs les uns contre les autres et qui étaient peut-être insatisfaits de la place que prenait la démarche développement durable et qui ont tout fait pour la faire mourir ». (EW, ex-conseiller expert achats responsables, SNCF, le 19/11/2013)

De l'avis des répondants, le processus d'adoption des AR a fait l'objet d'aller-retours et d'essais-erreurs. Ils avouent ne pas connaître le devenir des AR et selon eux, un changement de direction peut remettre en jeu la politique d'AR et les pratiques associées. Il s'agit bien d'un processus et non d'un projet marqué par une date de fin. Les AR ne sont pas encore bien ancrés dans les usages des acheteurs. Le risque d'un retour en arrière vers des pratiques d'achats traditionnels, basées sur des critères économiques, reste tout à fait envisageable. Selon les deux initiateurs de la démarche, PP et OM, la démarche est encore fragile. OM craint notamment, que s'il venait à changer de poste, il n'y ait plus personne pour porter le projet, et que les différents acteurs (direction et acheteur) en interne ne soient plus convaincus de l'intérêt de poursuivre.

« Même si les choses paraissent ancrées, elles restent fragiles. C'est important. Ce qui veut dire qu'il faut garder une vigilance sur cette dimension-là, qui est extrêmement nouvelle et donc extrêmement difficile à ancrer. [...] On peut dire qu'on a quand même réussi à faire pas mal de choses, mais il faut rester assez

modeste sur le côté ancrage longue durée de ce que l'on a pu réaliser ». (PP, ex-directeur des Achats Groupe de la SNCF, 20/12/2013)

« Ma trouille bleue, c'est qu'un jour, je change de job, de poste, je n'en sais rien, et que le truc reste à minima et qu'on soit uniquement sur une approche défensive à envoyer des questionnaires aux fournisseurs ». (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, le 10/12/2013)

« Une phase de réorganisation ce n'est jamais simple on a toujours le risque de redescendre d'un cran, ça fragilise, enfin ce sont quand même des démarches très récentes qui peuvent du jour au lendemain être balayées pour "se refocaliser" sur des objectifs de performance économique ». (EW, ex-conseiller expert Achats Responsables, SNCF, le 19/11/2013)

Le caractère *bottom-up* constitue une autre caractéristique du processus que nous avons conceptualisé qui a pu être clairement observée. Elle semble d'ailleurs marquer, lorsqu'elle est aboutie, la réussite de l'adoption des AR.

« Notre objectif est à terme de disparaître (la DDAD), ça fait mal au bide... ça fait mal au bide de mes équipes (la DDAD) qui disent "mais non il y a des combats, il faut se battre [...], il y a des gens qui ne veulent pas". Je leur dis ce n'est pas grave, l'objectif c'est que petit à petit ils (les acheteurs) s'emparent du sujet et qu'ils apprennent à nager ». (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, le 10/12/2013)

Le caractère « multi-acteurs », qui constitue la troisième caractéristique du processus, a été peu discuté à la SNCF. Cependant, l'association des fournisseurs au processus et la dimension collaborative client-fournisseur ont tout de même pu être saisies dans quelques entretiens. Ainsi, l'exigence de la SNCF envers ses fournisseurs a permis à certains d'entre eux de valoriser leur offre auprès d'autres clients.

« De manière générale, je pense que pour les fournisseurs l'approche de la SNCF est positive parce qu'elle les fait progresser [...]. Quand ils travaillent avec nous finalement, et ben pour eux il y a un effet d'apprentissage très important, parce que tout ce qu'ils font avec nous va les aider à valoriser leur offre RSE auprès de leurs autres grands comptes ». (CB, Acheteur famille prestations intellectuelles, SNCF, le 14/11/2013)

Inversement, la maturité de certains fournisseurs a pu faire évoluer, dans certains cas, les cahiers des charges et les pratiques en interne. À titre d'exemple, la SNCF a pu s'approprier ce que font certains fournisseurs d'intérim en matière d'insertion, de non-discrimination, de sécurité au travail, etc.

En résumé, le processus d'adoption des AR à la SNCF est marqué par des phénomènes d'aller-retour et un démarrage difficile. Par ailleurs, le risque de retour en arrière est encore bien présent. Enfin, si la direction semble jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de la démarche, elle a reçu un appui fort des Cadès et du *middle management*.

1.1.3. Le rôle des antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels.

Nous identifions ici les antécédents intra-organisationnels puis inter-organisationnels et tentons de dégager leur rôle dans le processus d'adoption des AR à la SNCF. Comme expliqué dans le chapitre 2, nous cherchons à établir ce lien qui n'a jamais été opéré dans les travaux antérieurs.

1.1.3.1. Des antécédents intra-organisationnels sous l'action d'acteurs internes qui l'emportent sur les antécédents inter-organisationnels.

Bien que peu étudiés, les antécédents intra-organisationnels auraient selon certains auteurs (Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012 ; Sarkis et al., 2011 ; Zhu et al., 2013) une importance de premier ordre. Le phénomène d'adoption des AR se fonderait selon eux sur un engagement interne. Nous mettons à l'épreuve de la réalité cette idée que nous défendons également et tentons de déterminer l'évolution des antécédents intra-organisationnels au cours du processus d'adoption des AR.

Nous rappelons que nous caractérisons les antécédents intra-organisationnels au processus d'adoption des AR en fonction du degré de centralisation, spécialisation et formalisation (cf. chapitre 2, section 2.2, p 92). Nous précisons comment ces éléments intra-organisationnels interviennent au cours du processus analysé de la SNCF.

➤ Centralisation

La centralisation est saisie classiquement à travers la ligne d'autorité, la coordination des tâches, la communication, le style de management (ces mesures sont issues de la littérature sur les AR). Nos résultats montrent que la démarche d'AR passe par l'évolution de la structure organisationnelle et la présence d'une équipe de direction dédiée (DDAD) afin d'impulser sa mise en œuvre. Pour développer l'axe Achats Durables du programme SynergiA, la direction achats a su se donner les moyens de ses ambitions. Des investissements lourds ont été réalisés notamment avec la mise en place de la DDAD. Celle-ci est dotée d'importants effectifs d'employés puisqu'une quinzaine de personnes y travaillent aujourd'hui. Selon DP, (consultant développement durable), ce schéma organisationnel avec autant d'effectifs est « hors-norme » par rapport à ce qui se pratique habituellement dans les entreprises qui choisissent d'investir le champ des AR.

« La spécificité [au sein de la SNCF], c'est qu'au niveau achats, il y a un vrai pôle. [...]. On est quand même sur quelque chose de totalement inédit... en tout cas sur la mise en place de la démarche, ce qui explique aussi qu'ils (la SNCF) sont plus avancés ». (DP, consultant développement durable [PwC] pour la SNCF, le 07/11/2013)

La DDAD a pour mission d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la politique d'AR et d'assurer la transformation de la fonction achats.

« Je manage mon équipe (DDAD) en disant : “nous, notre objectif c’est de faire-faire et non de faire. On doit être des faiseurs, des facilitateurs, de manière que l’ensemble de l’entreprise pense achats responsables ; qu’elle change, se transforme ». (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, le 10/12/2013)

La communication majoritairement descendante en phase 1 a permis de diffuser largement l’orientation stratégique prise par la direction. L’allocation de moyens spécifiques, via la DDAD, chargée de sensibiliser le personnel avec un plan de formations et d’actions, a permis de crédibiliser la démarche en interne.

« On a bâti ce programme (SynergiA) on l’a vendu au ComEx, qui l’a adopté ce qui nous a permis d’aller porter la bonne parole partout et d’élargir les équipes. Il y a aussi une question de moyens. » (PP, 2007-2012 : ancien directeur des Achats Groupe SNCF, le 20/12/2013)

Afin de favoriser la communication entre la DDAD et les acheteurs, des Cadès (Coordinateurs Achats Durables et Solidaires) ont été nommés. Salariés volontaires, leur rôle consiste à faire remonter les objectifs chiffrés à la DDAD et à sensibiliser (par une communication horizontale) les autres acheteurs de leur équipe à la démarche.

« Les Cadès, c’est sûr que ç’a été un coup de maître, c’est-à-dire avec la création de ce poste, à partir du moment où les Cadès ont été nommés, la politique a été relayée dans tous les départements. » (RD, Chef de pôle achats Proximités/Fret, SNCF, le 14/11/2013)

En même temps, les Cadès favorisent une communication à la fois descendante et ascendante. La communication descendante permet à la DDAD de communiquer avec les acheteurs pour transmettre des consignes et outils concernant l’intégration des AR. La communication ascendante permet aux différents acheteurs de remonter, via les Cadès, de l’information, utile à la DDAD pour améliorer les outils et les méthodes mis en place.

Une fois la démarche mise en place, il est nécessaire de l’entretenir afin d’assurer sa pérennité. Durant cette troisième et dernière phase, l’objectif est que la DDAD puisse progressivement s’effacer, afin que chaque acheteur famille et chaque Cadès prennent le relais au sein de son équipe. La DDAD n’a, en effet, pas pour vocation de perdurer. Il s’agit d’une réponse organisationnelle provisoire, créée afin de lancer le programme SynergiA et d’accompagner le changement. L’objectif est que les acheteurs dans leur majorité s’emparent du sujet et qu’ils gèrent eux-mêmes les problématiques d’AR et leurs évolutions.

Toutefois, cette dernière phase reste fragile et n’est pas encore acquise. En effet, les acheteurs opérationnels n’intègrent pas encore tous complètement la démarche d’AR dans leurs routines.

« Il faut que les gars, les Cadès et les acheteurs stratégie achats, aient suffisamment compris et que, quand ils reverront leur stratégie achat tout seuls, ils soient capables de réajuster le niveau de l’exigence par exemple. C’est un vrai challenge !

[...]. Je pense que les membres de la DDAD sont encore beaucoup [...] sollicités en support et que les autres n'apprennent pas encore forcément à voler de leurs propres ailes ». (DP, consultant développement durable [PwC] pour la SNCF, le 07/11/2013)

Au final, nous observons, que l'avancement dans la démarche est marqué par une décentralisation de plus en plus forte en cours de processus.

➤ Spécialisation par la DDAD

Le degré de spécialisation est saisi à partir de la division du travail, la localisation de la connaissance, ainsi que les interactions entre les services (ces mesures sont issues de la littérature sur les AR). La DDAD est composée de personnes convaincues par le sujet, capables d'insuffler une dynamique avec l'introduction de nouvelles pratiques d'AR. Les personnes ayant rejoint cette cellule ont des compétences techniques relatives au développement durable. Plusieurs d'entre elles sont issues du Mastère HEC Management du développement durable. Les autres ne sont pas des personnes formées spécifiquement, mais elles sont passionnées par le sujet, ayant acquis une expertise dans ce domaine en interne. Afin d'accompagner ce changement, ces personnes sont nécessairement de bons communicants, à l'aise avec les autres. Ils font aussi preuve de dynamisme pour animer les différents acteurs et les rallier aux AR.

La DDAD a développé également la formation aux AR afin de pallier la connaissance décalée et souvent limitée des équipes achats. Ainsi, dès 2009, deux jours de formations spécifiques aux AR ont été mis en place. Près de 80 % des acheteurs (soit plus de 500) ont suivi ce programme, celui-ci faisant dorénavant partie du tronc commun de formation des acheteurs, obligatoires pour les acheteurs. Un cycle de séminaires destinés aux managers afin qu'ils conduisent le changement auprès de leur équipe a été lancé en 2011. Ces séminaires ont été accompagnés par un spécialiste reconnu.

De nombreux consultants ont également pris part à la démarche. En plus de développer les compétences en interne, la SNCF a fait appel à des cabinets externes qui ont également accompagné l'entreprise en participant à la construction de méthodes et d'outils pour initier la démarche. L'outillage est perçu, dès le début, comme un accélérateur de la mise en œuvre opérationnelle des AR. La DDAD a développé la batterie d'outils à « tâtons » puisque lorsque la SNCF a démarré son programme, les AR étaient un domaine peu connu où tout restait à faire. Il leur a fallu défricher.

« On s'est fait accompagner par des cabinets de conseil, pour [...] le référentiel AR [...]. Ça, on était incapable de le faire, on avait commencé à faire des fiches "produits", des fiches "métiers", mais [...] on n'y arrivait pas ! [...]. Aussi, ponctuellement, on s'est fait aider par PwC dans la révision de nos indicateurs, ça, ça a été très utile ». (CW, manager stratégies et risques RSE Achats, SNCF, le 07/11/2013)

Ainsi, les efforts de spécialisation sont essentiellement en phase 1 et 2. En phase 3, les acheteurs formés, deviennent eux-mêmes des experts AR dans leur famille d'achats, comme le montre ce verbatim :

« Au début, ça m'a gonflé [...]. Je dirais que maintenant c'est moi qui prends la main sur le sujet, c'est moi qui dis à la DDAD, les familles qui me semblent intéressantes de travailler ». (CB, Acheteur famille prestations intellectuelles, SNCF, le 14/11/2013)

➤ Formalisation

Le degré de formalisation correspond au recours à des règlements, à la standardisation, aux indicateurs de performance (ces mesures sont issues de la littérature sur les AR). Durant la première phase de mise en œuvre, les acheteurs n'avaient pas d'objectifs quantifiés, mais ils devaient se sensibiliser aux politiques d'AR par des lectures, visites d'expositions, des formations ludiques en lien avec le développement durable. La logique était d'imprégner la philosophie et les enjeux relatifs aux AR avant de mettre en place les pratiques.

« On leur avait donné comme objectif qu'ils lisent des livres sur le développement durable, ou qu'ils aillent voir des expositions ou des films au cinéma. Dans la première année, les opposants m'ont pris pour un fou allié [...]. Et je leur ai dit : "mais si, c'est ce qu'il faut faire, parce que ça va former vos gars, le temps, que moi, je prépare mes outils, les processus et des vrais indicateurs. Ça permettra de mesurer une montée en maturité individuelle de la démarche" ». (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, le 10/12/2013)

Ce n'est qu'à partir de la phase 2 que les objectifs chiffrés, avec des indicateurs quantitatifs et plus directement en lien avec la fonction achats, sont apparus et ont été intégrés dans les entretiens annuels individuels. Plus de 85 % des acheteurs ont aujourd'hui des objectifs de développement durable évalués lors des entretiens individuels avec leur manager (RD, Chef de pôle achats Proximités/Fret (SNCF).

« Au niveau incitation [...], on a les objectifs qui sont inscrits dans les EIA⁵¹. C'est-à-dire en début d'année, on définit les objectifs - il y a des objectifs développement durable. Et ensuite, ils sont jugés en termes de performance sur la réussite de ces objectifs. Et là-dessus, ils ont leur [...] gratification individuelle annuelle qui est de l'argent [...], s'ils n'atteignent pas leurs objectifs développement durable, on peut leur dire « vous êtes à 80 % de vos objectifs donc vous avez une petite gratification ». (EW, ex-conseiller expert achats responsables, SNCF, le 19/11/2013)

Cette action n'aurait pas pu être conduite sans l'implication des *middle managers*, qui a été rendue possible grâce au support de la DDAD. Leur implication est perçue comme nécessaire pour conduire le changement vers les AR.

⁵¹ Évaluations Individuelles Annuelles

« On (la DDAD) a mis en place des revues “PADD” (Plan activités développement durable) avec les managers [...]. C’est vraiment son [à OM] échange privilégié, une heure par trimestre avec les managers achats sur leur plan d’actions développement durable. » (CW, manager stratégies et risques RSE achats, SNCF, le 07/11/2013)

Au total, la mise en place d’objectifs et de procédures met en exergue un accroissement de la formalisation en cours d’adoption.

Ainsi, les résultats montrent que les différents antécédents intra-organisationnels jouent un rôle différencié selon les phases et n’évoluent pas dans le même sens ; lorsque le degré de centralisation et la spécialisation ont tendance à diminuer, le degré de formalisation augmente. La Figure 32 montre plus clairement la correspondance des antécédents intra-organisationnels avec les différences phases. Au-delà de ces antécédents intra-organisationnels, les résultats permettent de mettre en évidence le rôle d’antécédents individuels que nous pouvons assimiler à l’échelle organisationnelle au rôle de certains responsables. Nous les détaillons ci-dessous.

➤ Le rôle des antécédents individuels à toutes les phases du processus

Outre les antécédents intra-organisationnels, les entretiens confirment le rôle de certains salariés dotés de valeurs et d’une personnalité qui contribuent à soutenir la démarche dans le temps. Ces antécédents individuels restent difficiles à appréhender dans la mesure où ils tendent à se confondre aux antécédents intra-organisationnels. Nous avons cependant tenté d’approfondir cette dimension en mettant en évidence le rôle de certains acteurs, car il apparaît que ceux-ci ont des caractéristiques particulières facilitant l’adoption du processus d’adoption des AR.

La sensibilité personnelle et la conviction d’agir dans « le bon sens » (OM) ou dans « le sens de l’histoire » (RD)⁵² poussent certains acteurs à porter la démarche, quitte à bousculer certaines personnes réticentes. L’ensemble des personnes interrogées est unanime pour souligner le rôle clé de deux protagonistes : PP (ex-directeur des Achats Groupe) et OM (directeur Délégué Achats Durables).

« C’est sûr, au début, il y avait PP [...], il avait une forte sensibilité au développement durable ; et en fait, c’est lui qui a recruté OM [...]. Il voulait avoir un axe développement durable à part entière. Pour lui, c’était une volonté forte que d’avoir un axe achats durables au niveau de sa direction achats. » (EW, ex-conseiller expert Achats Responsables, le 19/11/2013)

« OM fut porteur de cette démarche au sein de la direction des achats, avec beaucoup de conviction, beaucoup d’implication. Oui, il y croit. Il y croit vraiment, on sent que c’est ancré en lui, c’est dans son ADN, il sait bien en parler, il sait bien

⁵² La notion de sens n’est pas explicitement donnée par les répondants, mais elle peut être, selon nous, comprise, dans la perspective du rapport de Brundland (1987, p. 324) qui évoque la nécessité de développer de « nouvelles valeurs, de nouvelles aspirations humanistes », qui soient construites autour de « nouveaux concepts sociaux, moraux, scientifiques et écologiques ».

faire adhérer ». (VV, directeur Délégué Services et Opérations, SNCF, le 29/11/2013)

Plusieurs éléments montrent que PP et OM sont guidés par une conviction profonde et non par de l'opportunisme professionnel. Ainsi, ils participent activement, et ce même avant d'avoir rejoint la SNCF, à des groupes de discussion et à des associations en lien avec la RSE et les achats. PP a notamment été président de l'association CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) et de pas@pas dont le but est de favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Il a également participé à la création du Pacte PME, de la charte des relations fournisseurs responsables et de l'ObsAR. Concernant OM, c'est après avoir exercé comme acheteur et manager achats qu'il a pris conscience qu'il ne pouvait plus ignorer l'impact négatif que pouvait avoir cette fonction achats.

« Il y a 10 ans ou 20 ans, j'ai quitté la fonction achats en claquant la porte. J'étais chez X à l'époque et je me disais "c'est une fonction de tarés, ils ne pensent qu'au pognon, ils ne pensent qu'à la réduction des prix, sans regarder les impacts que ça peut avoir sur les fournisseurs, sur les écosystèmes". Moi, j'allais acheter toujours plus loin, dans les pays low cost [...]. Un jour, je suis tombé de ma chaise et je me suis dit, je ne suis quand même pas né pour détruire de la valeur. » (OM, directeur Délégué Achats Durables, SNCF, 10/12/2013)

OM et PP ont, par ailleurs, une vision à long terme, leur ambition de faire passer les AR dans les routines achats dépasse largement le cadre de la SNCF. Ils cherchent à convaincre d'autres organisations de la pertinence de la démarche. PP est aujourd'hui médiateur des relations interentreprises auprès du ministre du Redressement productif, il travaille sur la mission politique PME.

Les résultats montrent que les individus convaincus n'appartiennent pas uniquement à la hiérarchie, et c'est en prenant conscience de ceci que la SNCF a su construire une condition du succès du déploiement de sa démarche. Elle a identifié les « bons » porte-paroles et a pu ainsi constituer un réseau de personnes convaincues en interne avec la DDAD et les Cadès que l'on peut considérer comme des acteurs du changement et que l'on peut qualifier comme étant convaincus et militants, moteurs dans la mise en œuvre d'une démarche d'AR.

« La DDAD [comprend] des experts, des gens qui ont la fibre [...], vous avez vu CW, ce n'est pas quelqu'un qui est dans une posture où "on m'a mis là et je vais exécuter", c'est quelqu'un qui est vraiment animé et qui croit en ce qu'elle fait. » (CB, Acheteur famille prestations intellectuelles, SNCF, le 14/11/2013)

Nommés par leur chef de département, les candidats au poste de « Cadès » ne bénéficient pas de rémunération pour cette mission complémentaire. Ils sont volontaires et sont motivés intrinsèquement, par la nature d'une mission dite « stimulante et enrichissante », par une animation du club Cadès jugée « sympathique » et par une reconnaissance interne de leur travail.

« À la base, c'est vrai qu'il faut une conviction personnelle de quelqu'un qui soit suffisamment élevé dans le niveau de management [...] ; et puis, un minimum d'équipe et de connaissance pour pouvoir porter le message. » (PP, ex-directeur des Achats Groupe SNCF, le 20/12/2013)

En résumé, il apparaît que les antécédents individuels jouent un rôle tout le long du processus, mais ce ne sont pas les mêmes individus qui occupent le devant de la scène : au démarrage, ce sont les personnes qui agissent au niveau de la stratégie ; à la fin du processus, ce sont plutôt des personnes opérationnelles.

1.1.3.2. Les antécédents inter-organisationnels : transactionnels puis relationnels

Nous nous intéressons ici à la manière dont sont associés les fournisseurs au processus d'adoption des AR, en particulier le rôle de la nature des relations client-fournisseur sur ce processus. Les travaux sur les AR se sont surtout intéressés aux relations client-fournisseur. De fait, les antécédents inter-organisationnels ont plus largement été traités que les antécédents intra-organisationnels. Toutefois, leur connaissance reste imparfaite, en particulier dans le cadre de l'étude de l'adoption des AR vue comme un processus. Le cadre conceptuel développé intègre deux séries d'antécédents inter-organisationnels, d'ordre transactionnel (saisis à travers les contrats, le contrôle, les incitations et les sanctions) et relationnel (saisis à travers la confiance, la réputation, le partage de la valeur et des bénéfices).

➤ Nature transactionnelle des échanges en phase amont

L'association des fournisseurs à la démarche s'accélère en 2010 (entre la phase 2 de déploiement et la phase 3 de maintien), essentiellement grâce à un projet interne visant d'abord à réduire les risques RSE fournisseurs, mais surtout à construire la performance responsable de ces derniers. Ce programme peut être considéré comme le démarrage de l'association des fournisseurs à la démarche d'AR.

« Le fournisseur, c'est vraiment le cœur du métier de l'acheteur. On a eu, fin 2010, l'émergence d'un projet qui est devenu une démarche sur le risque et la performance RSE des fournisseurs qui est très structurante pour nous aujourd'hui. C'est vraiment là qu'on a notre belle réussite, ce qui marche le mieux, ce que l'on va poursuivre et ce qui fait basculer aussi les fournisseurs dans la même dynamique, c'est assez puissant cette démarche-là » (CW, manager Stratégies et risques RSE Achats, SNCF, 07/11/2013).

Notons que, dès la phase 2 de déploiement, une réflexion a été menée sur l'évaluation du risque RSE chez les fournisseurs ; l'objectif étant de travailler sur l'amélioration des comportements sociaux ou environnementaux des fournisseurs (Menuet et Rambaud-Paquin, 2011). Ainsi, la DDAD a développé une méthodologie de cartographie du risque au niveau des familles. Cette cartographie

permet d'identifier l'ordre des priorités parmi l'ensemble des familles d'achats et d'identifier les impacts potentiels. Le principe de départ est que lorsqu'une famille est importante au niveau stratégique et qu'elle présente un risque RSE, une analyse au niveau des fournisseurs est menée au travers d'une évaluation EcoVadis⁵³. En réalité, c'est l'ensemble des familles qui sont examinées puisqu'il s'avère qu'il y a des risques sur toutes les familles (ménage, mobilier urbain, achat d'intérim, etc.). Nous insistons sur le fait que la SNCF n'est nullement contrainte de faire appel à EcoVadis. Le recours à cette agence indépendante de notation extra-financière n'était pas une obligation légale. Elle le fait dans l'optique d'accompagner, par des plans de progrès, les entreprises les moins avancées dans une démarche d'amélioration continue au-delà d'une simple question de risque RSE. Cette évaluation a pour visée de mesurer la performance environnementale, sociale, éthique des fournisseurs. Il s'agit également d'entamer le dialogue avec les fournisseurs pour les amener à participer progressivement à la démarche.

Toutefois, ce n'est qu'en phase 3 (maintien) que certains fournisseurs deviennent acteurs de la démarche et directement gérés par les acheteurs familles. La démarche suivie consiste à évaluer les fournisseurs sur des critères RSE. La SNCF travaille à partir d'outils d'évaluation qui sont assimilables à des instruments de progrès dans la relation client-fournisseur. Ainsi, à partir de leur évaluation EcoVadis (à la charge de la SNCF), les fournisseurs peuvent mesurer leur niveau d'engagement dans cette démarche et voir les aspects sur lesquels ils peuvent développer des marges de progrès. Pour tous ceux dont les résultats sont inférieurs à la moyenne, la DDAD leur demande de mettre en place des plans d'actions correctifs qui sont ensuite pilotés par les acheteurs familles. Une réévaluation à 12 ou 18 mois est alors réalisée.

Il s'agit d'un processus d'amélioration continue, où le fournisseur peut être évalué plusieurs fois jusqu'à obtention d'une note supérieure à la moyenne. Ainsi, au cours de la phase 3 (maintien), les fournisseurs bénéficient d'un accompagnement.

« Lorsque le fournisseur a une mauvaise note, ils ne vont pas tout de suite le sanctionner et l'enlever du panel. Ils vont le rencontrer [...] On n'est pas dans quelque chose d'autoritaire [...] Ils essaient de comprendre et d'améliorer. » (DP, consultant développement durable, SNCF, 07/11/2013)

➤ Des échanges qui deviennent davantage relationnels

La phase collaborative ne peut cependant avoir lieu que si le fournisseur répond à des prérequis. Il y a en effet une évolution dans la nature même de la relation. La SNCF applique tout d'abord un principe de « contrôle-sanction », fonctionnement qui relève clairement d'une logique transactionnelle. Ce n'est qu'une fois qu'elle a obtenu des garanties « de mise en conformité » qu'elle

⁵³ EcoVadis est une plateforme neutre et indépendante qui évalue la performance RSE d'entreprise dans 150 secteurs d'activité. » (SNCF, 2014, p. 102)

entre dans des relations collaboratives. Il s'agit là d'un résultat important que nous précisons plus loin.

À ce stade, la démarche collaborative en externe semble beaucoup moins aboutie qu'en interne, touchant essentiellement aux fournisseurs stratégiques qui sont souvent des fournisseurs historiques. L'engagement dans une collaboration avancée avec les fournisseurs et un élargissement plus large à un plus grand nombre de fournisseurs est identifié comme un axe d'amélioration pour progresser dans le processus d'adoption des AR. La démarche collaborative dite avancée, visant à aider les fournisseurs à progresser et à développer un véritable partenariat client-fournisseur avec de la co-construction, ne peut avoir lieu qu'après avoir mis en place un socle commun en amont qui consiste pour les fournisseurs à avoir le même niveau d'exigences en matière d'AR sur la base d'une connaissance commune.

La SNCF perçoit des avantages liés à la collaboration avec les fournisseurs en matière d'AR. Selon un répondant (VV), une relation collaborative responsable aboutie est le résultat d'un travail d'équipe (souvent dans le cadre de la gestion d'un projet) et il apparaît bénéfique de multiplier les points de contact entre le fournisseur et le client. Développer des relations collaboratives responsables implique, si possible, un dialogue et des échanges au niveau stratégique c'est-à-dire avec les directeurs généraux des fournisseurs. Ces derniers sont idéalement impliqués comme acteurs de la démarche d'AR puisqu'il est nécessaire qu'ils aient conscience des exigences d'AR de la SNCF pour qu'ils ajustent leurs propres stratégies et axes de développement en accord avec ce que la SNCF attend d'eux.

« Je pense que le management des fournisseurs est l'un des sujets sur lequel on a le plus de progrès à faire [...] Alors, on a déjà un certain nombre de fournisseurs qui sont très bien suivis et avec lesquels on a une relation, je dirais presque partenariale et collaborative. Et on voudrait étendre cette démarche-là et la faire monter au plus haut niveau dans l'entreprise, c'est-à-dire que les patrons des entreprises échangent véritablement sur leur stratégie à moyen terme, long terme, etc. » (VV, directeur Délégué Services et Opérations, SNCF, le 29/11/2013)

Ainsi, la logique transactionnelle est prépondérante et reste une condition pour rentrer en collaboration. En même temps, on le voit bien, l'aspect collaboratif est encore en émergence à la SNCF et les répondants reconnaissent que c'est bien cet aspect qui constitue l'axe de progrès le plus important à réaliser. Plus rarement, lorsque les fournisseurs sont sensibles aux problématiques environnementales et sociales, un transfert de connaissances du fournisseur vers la SNCF peut avoir lieu. Les fournisseurs peuvent alors être de vrais contributeurs à la politique. Leurs « bonnes pratiques » repérées peuvent servir de référence pour établir les appels d'offres. Le fournisseur peut grâce à son expérience faire monter en maturité la SNCF ou développer des solutions innovantes pour répondre par exemple à des problématiques environnementales. À titre d'exemple, un fournisseur a

apporté des solutions pour prévenir la pollution de l'air lors du transport de transformateurs contenant du gaz SF₆⁵⁴.

En résumé, un des résultats forts est que la phase collaborative ne peut avoir lieu que si le fournisseur répond à des prérequis. Cela signifie que la nature de la relation client-fournisseur fait d'abord appel à une logique transactionnelle pour évoluer ensuite vers une logique davantage relationnelle. En phase 1, de mise en place, les fournisseurs ne sont pas associés et ce n'est qu'en phase 2 que certains le sont selon un mode transactionnel. En phase 3, ils deviennent contributeurs et force de proposition. Clairement, le critère de sélection des fournisseurs impliqués dans le processus d'AR est régi par un principe transactionnel, et la SNCF ne va pas chercher à collaborer avec des fournisseurs jugés « trop éloignés » des problématiques sociales et environnementales.

Synthèse

La Figure 32 détaille les principaux résultats relatifs au processus d'adoption des AR et à ses antécédents issus du cas SNCF. Le choix d'une représentation schématique avec des signes a une vertu essentiellement pédagogique. L'objectif étant de pouvoir repérer quel type d'antécédents est associé à telle phase. Les signes d'évaluation (+, ++, =...), correspondent à une échelle d'intensité de la dimension considérée donc de l'importance du rôle de chaque antécédent : ++ : très fort ; + : fort ; = : moyen ; - : faible ; -- : très faible. Au regard des entretiens, comme signalé précédemment, la SNCF se situe entre la phase 2 et 3 du processus d'adoption des AR. La dernière phase, la phase 3 de maintien n'est pas encore acquise pour deux raisons essentielles : (1) les acheteurs opérationnels n'intègrent pas encore complètement les pratiques d'AR dans leurs routines ; (2) la collaboration avec les fournisseurs en la matière est encore en émergence et opère le plus souvent dans un seul sens, du client vers ses fournisseurs.

Cette figure montre ensuite que les antécédents intra et inter-organisationnels diffèrent selon les phases de la démarche d'AR. Ils ne sont pas statiques et jouent un rôle différencié selon les trois phases. Les antécédents intra-organisationnels interviennent avant les antécédents inter-organisationnels. Il ressort également de l'analyse que les antécédents individuels jouent un rôle clé au cours de la démarche. Ils sont de nature à compléter la lecture des facteurs intra-organisationnels. Ces antécédents sont liés aux valeurs et à la conviction de certains dirigeants en phase de mise en place (phase 1), à celles de relais n'appartenant pas nécessairement à la hiérarchie en phase de déploiement (phase 2) ; et à celles des acteurs opérationnels en phase de maintien (phase 3). Nous intégrons ces antécédents à notre cadre conceptuel.

⁵⁴ Hexafluorure de soufre (SF₆) est un polluant atmosphérique contribuant à l'effet de serre.

La phase 1 de mise en place de la démarche d'AR apparaît comme l'initiative de quelques dirigeants convaincus qui ont réussi à légitimer la démarche en interne au plus haut niveau, c'est-à-dire au niveau stratégique (par une mise en place d'une stratégie, une structure dédiée disposant de moyens et avec à sa tête un représentant de la direction). À cette phase, la démarche apparaît comme *top-down* porté par la hiérarchie. Cette dernière est fortement impliquée, avec un fort degré de centralisation (++). Concrètement, des compétences sont recherchées et une équipe spécialisée est montée. Nous notons donc un fort degré de spécialisation (+) en phase 1. À cette étape, il y a peu de formalisation (-). Quelques indicateurs existent, mais ils sont peu contraignants.

Au cours de **la phase 2** de déploiement, on assiste à un processus de décentralisation. Les *middle managers* sont impliqués et, dans le même temps, des correspondants AR (les Cadès) sont nommés au sein de l'entreprise. Ces derniers contribuent à la déclinaison de la démarche d'AR au niveau opérationnel, mais aussi à une remontée d'information relative aux AR depuis les employés vers la hiérarchie. Il s'agit avant tout de structurer un réseau en interne et surtout de l'animer. Dans cette phase 2, la préoccupation est de former l'ensemble des acheteurs, conformément à une logique de spécialisation étendue à l'organisation. C'est aussi pendant cette phase de déploiement qu'un effort de formalisation a lieu. Il s'agit par exemple d'intégrer des objectifs dans les entretiens annuels des acheteurs. Nous qualifions les degrés de centralisation et spécialisation comme moyens (=) et le degré de formalisation comme fort (+) en phase 2. Cette phase est aussi associée à l'extension de la démarche intra-organisationnelle à une démarche inter-organisationnelle. La relation client-fournisseur est basée sur une logique essentiellement transactionnelle (critères de sélection des fournisseurs et la mise en œuvre d'évaluations) bien que les évaluations aient aussi pour but d'améliorer les pratiques des fournisseurs dans une logique d'accompagnement. Nous notons donc un degré transactionnel fort (+) et un degré relationnel faible (-) en phase 2. Lors de **la phase 3** de maintien, l'ensemble des acheteurs devraient intégrer les pratiques d'AR dans leur routine (ce qui n'est pas encore le cas), la formation n'est plus jugée nécessaire. Les degrés de centralisation et de spécialisation sont notés comme faibles (-). Par ailleurs, les indicateurs (tant pour mesurer la performance des acheteurs que celle des fournisseurs) sont censés devenir plus contraignants et le travail de *reporting* plus conséquent. Dans cette phase, le degré de formalisation est noté comme fort (+). Si l'aspect formalisation doit être maintenu et même renforcé, c'est pour entretenir une logique de progrès, de performance et dans l'optique d'apporter la preuve que les AR contribuent à la création de valeur. Cette phase 3 annonce des relations client-fournisseur de nature plus collaborative. Bien que la SNCF continue d'avoir des exigences et contrôle les performances de ses fournisseurs, elle partage avec les fournisseurs impliqués des initiatives en matière d'AR. Nous notons donc un degré transactionnel fort (+) et un degré relationnel fort (+).

Finalement, au regard du processus décrit, nous nous sommes interrogés sur l'évolution au cours du processus d'adoption des AR des caractéristiques organisationnelles, notamment structurelles de la SNCF. Le modèle nous a permis de classer les antécédents, de qualifier l'évolution de l'organisation. Les résultats révèlent la nécessaire adaptation de la structure sociale de la SNCF dans le cadre de l'adoption du processus d'AR, impliquant le passage graduel d'une organisation plutôt mécaniste à une organisation plutôt organique. Évidemment, cette évolution se limite à l'évolution de la fonction achats, il ne s'agit pas d'une évolution globale du périmètre de l'entreprise. Il s'agit cependant d'évolutions significatives, qui ont pris du temps. Ces évolutions ont été accompagnées par des tensions et des allers-retours, confirmant la logique non linéaire du processus. Un autre résultat clé qui ressort de notre étude de la SNCF est une absence d'implication des fournisseurs dans les phases amont de la démarche d'AR. Toutefois, si les antécédents intra-organisationnels précèdent les antécédents inter-organisationnels en phases 1 (mise en place) et 2 (déploiement), ces derniers semblent devenir ensuite essentiels pour le maintien de la démarche.

Caractéristiques		2007	2009	2011			
		Phase 1 : Mise en place	Phase 2 : Déploiement	Phase 3 : Maintien			
Antécédents intra-organisationnels	Centralisation	++	Nomination du directeur délégué AR qui siège au CoDir. Allocation de moyens financiers et humains pour développer une structure dédiée aux AR : la DDAD.	=	Implication des responsables stratégie famille (middle management) pour définir conjointement avec la DDAD les critères RSE dans les appels d'offres. Mise en place du réseau de Cadès pour instruire et diffuser l'information autour des AR dans tous les départements	-	À terme, autonomisation des acheteurs opérationnels sur le sujet. À terme, dissolution de la DDAD.
	Spécialisation	+	Recrutement du directeur Délégué AR qui est identifié comme un expert de la thématique des AR. Recrutement de personnes spécialisées en RSE pour compléter l'équipe de la DDAD.	=	Formation de la quasi-totalité des acheteurs aux AR.	-	Mise au point d'une formation pour sensibiliser les prescripteurs. La RSE comme le coût et la qualité devient une préoccupation de base pour les acheteurs
	Formalisation	-	Intégration de l'axe développement durable au programme achats de la SNCF (SynergiA). Actions de sensibilisation des acheteurs à la problématique RSE, non reliées à la fonction achats.	+	Mise au point d'indicateurs AR factuels et en lien avec la fonction achats. Utilisation d'outils, méthodes (cartographie des risques familles) et référentiels (Codes de conduite) dédiés aux AR.	+	Durcissement des indicateurs qui deviennent plus coercitifs. À terme, vérifiabilité des indicateurs par un commissaire aux comptes et mesure de la création de valeur.
Antécédents individuels	Valeurs, convictions	+	Valeurs, convictions du directeur des Achats Groupe et du directeur délégué aux AR	+	Valeurs et convictions de la direction et des Cadès	-	À terme, appropriation des valeurs RSE par la majorité des acteurs
Antécédents inter-organisationnels	Transactionnel	S. O	S. O	+	Formalisation des critères d'AR au niveau de la sélection des fournisseurs. Mise en œuvre des évaluations EcoVadis pour les fournisseurs stratégiques.	+	Intégration systématique de critères RSE coercitifs dans les CdC et/ou Appels d'Offres. À terme, « éco-collaboration » avec les fournisseurs.
	Relationnel	S. O	S. O	-	Introduction du thème des AR lors des échanges client/fournisseurs. Présentation de la stratégie AR auprès des fournisseurs.	+	Accompagnement des fournisseurs stratégiques dans leur démarche de progrès à travers les revues de performance et des évaluations multiples.

Légende :



Stade atteint par la SNCF

S.O : sans objet

Intensité de la dimension considérée :

++ : très fort

= : moyen

- : faible

Figure 33 — Processus et antécédents à l'adoption d'une démarche d'AR, le cas SNCF

1.2. Les cas des entreprises les moins avancées

En étudiant des entreprises moins avancées par rapport à la SNCF, nous répondons à la préoccupation de Drumwright (1994) qui souligne la nécessité d'étudier aussi des entreprises qui n'auraient pas encore mis en place ou qui auraient échoué dans l'adoption de pratiques d'AR. L'étude de ce type d'entreprises présente aussi l'avantage de permettre une analyse des obstacles à l'adoption du processus d'AR que la recherche menée sur la SNCF ne nous a pas permis d'identifier clairement. En effet, l'ensemble des répondants de la SNCF s'est surtout attaché à évoquer les leviers. Or, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 (voir section 2), les antécédents identifiés peuvent certes favoriser (leviers), mais aussi freiner voire bloquer l'adoption (freins et barrières). Le cas des ENT A et S, n'ayant pas adopté ou étant en situation de « *stand-by* », se présentent ainsi comme des cas d'étude particulièrement intéressants. Nous commençons avec l'ENT A, qui n'a pas engagé de processus d'adoption des AR, et grâce à laquelle nous identifions les principaux obstacles. Nous introduisons ensuite le cas de l'ENT S pour laquelle un processus d'adoption a été amorcé, mais rapidement stoppé.

Comme il s'agit d'entreprises peu avancées, l'analyse du processus est limitée. Il n'a pas été véritablement possible de décomposer le processus d'adoption des AR en phases pour les entreprises étudiées, ENT A et ENT S, puisque celles-ci ne présentent pas un niveau d'adoption suffisamment avancé. Il est en revanche possible de les positionner quant au stade atteint : ENT A se situe en phase 0 et ENT S demeure en début de phase 1 en situation de « *stand-by* ». Nous précisons que l'étape atteinte par ces entreprises a été fixée par rapport à la situation de la SNCF.

1.2.1. Le cas de l'entreprise A qui n'a pas adopté

1.2.1.1. Le choix d'une stratégie d'achats de groupe pour répondre à un contexte concurrentiel

L'ENT A est un *leader* mondial dans le domaine des solutions de vide et de détection de fuite. Implantée en Haute-Savoie depuis 63 ans, elle appartient à un groupe allemand, il s'agit d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) de haute précision qui travaille en B to B, sur des marchés de haute technologie : semi-conducteur, instrumentation analytique, revêtement, etc. Le périmètre de l'étude est celui de la fonction achats de cette entreprise.

Son contexte externe est marqué par de fortes pressions concurrentielles et réglementaires, mais aussi des attentes fortes de la part des clients notamment sur le volet environnemental.

Son environnement concurrentiel est tendu, avec des concurrents principalement localisés en Asie. L'exigence de compétitivité-prix est très forte. Cette entreprise subit également une forte pression réglementaire. En opérant dans le domaine de l'électronique, elle est soumise aux normes européennes RoHS. Dans ce cadre, elle a exclu, et cela depuis plusieurs années, les traitements au chrome 6. Plus récemment, courant 2014, l'entreprise a commencé à se conformer à la loi Dodd-Frank⁵⁵ relative aux « minéraux du conflit » parce que ses clients américains sont soumis à cette loi. L'entreprise est vigilante quant au respect de ce type de réglementation locale, qui constitue une condition contractuelle. En matière de paiement des fournisseurs, le respect de la loi LME est surveillé et l'entreprise s'en prévaut alors que le respect de cette loi (au niveau national) est loin d'être un fait dans la pratique.

« On est super "réglo". On respecte la LME. On ne fait pas de rétrocession non plus en fin d'année non plus. On ne fait pas comme la grande distribution avec les marges-arrières parce qu'on a bien travaillé avec tel ou tel fournisseur. On n'est pas des esclavagistes, je ne pense pas. » (HF, Acheteur chargé des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, 15/09/2014)

L'entreprise est certifiée ISO 9001 et ISO 14001, mais lors du dernier audit de renouvellement, elle a notamment été invitée à mettre en place des actions pour développer l'implication de ses fournisseurs au niveau environnemental.

« On a été recadré lors de l'audit de renouvellement ISO [...] sur la question : "comment prend-on en compte la politique environnementale chez nos fournisseurs ? » (FR, responsable assurance qualité fournisseur et sous-traitance, ENT A, le 30/07/2014)

Les clients qui opèrent sur des marchés de haute technologie (comme celui des semi-conducteurs) attendent de la qualité conformément à la mission affichée du groupe. L'entreprise répond notamment à leurs attentes en termes d'éco-conception, qui est une démarche essentiellement animée par la Recherche et Développement (R&D), les achats n'y participent pas véritablement. Les efforts en la matière portent sur la réduction de la consommation d'énergie électrique puisque les impacts environnementaux sont essentiellement (à 99 %) dus à l'usage, c'est-à-dire à la consommation d'énergie nécessaire pour faire fonctionner le produit chez le client.

« Les clients, notamment les fabricants de semi-conducteurs, sont particulièrement sensibles aux consommations énergétiques des pompes à vide intégrées dans leurs procédés, car elles représentent en moyenne un tiers des consommations énergétiques de l'usine. Leurs attentes sont donc essentiellement centrées sur la réduction des consommations énergétiques

⁵⁵ Cette loi promulguée aux États Unis contraint toutes les entreprises cotées en bourse de déclarer les achats de minerais dans les pays à risque comme le Congo.

des pompes, pour des raisons économiques, mais aussi, plus récemment, de conscience environnementale et d'image.» (Pôle éco-conception, le 13/08/2015⁵⁶)

Concernant le **contexte interne**, l'ENT A a été une filiale autonome d'un groupe français pendant 50 ans. Elle a été rachetée en 2011 par un groupe allemand. Le groupe qui compte au total 2300 salariés, a acquis l'entreprise dans une logique de complémentarité de marché : l'ENT A étant très présente en Asie, alors que le Groupe se déploie plutôt en Amérique. Les deux entreprises se complètent également pour l'offre produits, de savoir-faire⁵⁷. Sur l'année 2014, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 147 millions d'euros (dont 90 % à l'export). L'année 2015 marque une reprise de l'activité.

L'entreprise bénéficie depuis son dernier rachat d'une certaine autonomie, notamment dans la gestion de ses achats, cependant une stratégie de groupe est en cours de discussion.

« On se focalise sur le fait d'essayer de travailler comme un groupe et non plus côte à côte, c'est ce qui peut nous donner beaucoup de travail. On essaie justement de définir des politiques, des stratégies au niveau des achats. Le problème, c'est effectivement, si chacun achète dans son coin, comment on peut bénéficier d'effets groupe ? Voilà, c'est ce type de réflexion que l'on a. » (CO, responsable Achats, ENT A, le 23/07/2014)

Son implantation géographique et son histoire ont amené l'entreprise à intégrer l'environnement dans sa stratégie dès 1990, avec l'implantation d'une station de traitement des eaux, limitant les consommations du site et supprimant les rejets d'effluents industriels au réseau⁵⁸. Plus récemment, l'entreprise a développé un programme écologique de « *green lab fab* ». Il vise, entre autres, une réduction significative des besoins énergétiques de l'entreprise, qui se veut aussi neutre et non polluante que possible. Ainsi, l'ENT A recycle tous ses déchets et économise son eau. À titre d'exemple, depuis 2014, l'ENT A a introduit des ruches qui constituent un indicateur très sensible à l'environnement des performances environnementales. Au global, l'entreprise affiche clairement ses initiatives RSE en se qualifiant « d'entreprise d'excellence industrielle basée sur des produits de haute technologie, et qui s'inscrit dans le développement durable et responsable »⁵⁹.

⁵⁶ Moreira, Loïs. Réussir le déploiement de l'éco-conception dans son entreprise. Site Pôle éco-conception, publié le 13-08-2015, disponible sur [lien non communiqué pour préserver l'anonymat de l'entreprise], consulté le 15-08-2015

⁵⁷ Journal le Dauphiné, publié le 6-11-2010 [titre de l'article non communiqué pour préserver l'anonymat de l'entreprise]

⁵⁸ Journal le Dauphiné, publié le 25-09-2012 [titre de l'article non communiqué pour préserver l'anonymat de l'entreprise]

⁵⁹ Site internet de l'ENT A, consulté le 3-12-2015.

Bien que la part des achats représente « entre 40 et 50 % dans le prix d'un produit. » (CO, responsable Achats, 23/07/2014), les achats n'apparaissent pas stratégiques, mais plutôt comme une fonction support. Ils n'ont jamais été rattachés à la direction générale. Auparavant rattaché à la direction industrielle, le service achats est depuis 2012 rattaché à la direction financière, ce qui a eu des conséquences organisationnelles.

« Le directeur industriel que l'on avait [...] était bien plus à même de dire "ça, c'est envisageable, ça ne l'est pas !" Alors que là, il faut que ça descende jusqu'à nous pour qu'on fasse remonter, etc. Pour moi, c'est toujours moins bien. » (HF, Acheteur chargé des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, 15/09/2014)

Par ailleurs, cette fonction est reléguée derrière la fonction R&D, que la fonction achats doit « servir » comme en témoigne le *verbatim* suivant.

« Alors, il y a des gens en interne, à la R&D, qui voient ça comme ça — ils disent : "je te donne ça ; et, maintenant, achète ! Tu te débrouilles, tu gagnes 5 % !" Ils n'ont pas compris que l'on pouvait avoir une autre valeur ; en conseillant par exemple sur les matériaux, etc. L'implication des acheteurs dans les projets n'est pas systématique. » (HF, Acheteur chargé des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, le 15/09/2014)

En résumé, l'ENT A fait des efforts pour une mise en conformité par rapport à la législation, pour répondre à la concurrence asiatique et aux exigences du groupe en termes de coûts. Il y a une « volonté RSE » à l'échelle de l'établissement, des initiatives sont mises en place au niveau environnemental et social. Le dirigeant du site est lui-même engagé et affiche une volonté affirmée de développer la RSE à l'échelle du site.

1.2.1.2. Un processus d'adoption des AR non enclenché

Malgré des initiatives à l'échelle de l'établissement, le processus d'adoption des AR n'a pas été enclenché. La vision achats reste éminemment économique, la fonction achats ayant pour mission essentielle de réduire les coûts. À l'évidence, les achats sont reconnus en interne pour leur action sur les coûts, pour la maîtrise de la qualité achetée et la recherche de fiabilité en termes de délais d'approvisionnement. La fonction achats est peu impliquée dans le développement des produits et contribue assez peu aux innovations de produits qui demeurent le « pré carré » du service R&D qui travaille depuis plusieurs années sur l'éco-conception. Cette faible implication des achats est d'ailleurs regrettée par les acheteurs interrogés qui l'identifient comme un axe de progrès.

« Chez nous, il y a beaucoup d'ingénieurs-cadres dans l'entreprise, donc je pense que ça a tendance à nous mettre derrière les nombreux chefs de projets qui font plus briller le produit que nous, les achats [...]. Eux, ils ont conçu et

nous on doit acheter ce qu'ils ont conçu et point. C'est réducteur, mais c'est un peu ça ». (HF, Acheteur en charge des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, le 15/09/2014)

À ce jour, cette entreprise ne rentre pas dans la catégorie des entreprises adoptantes, et ce malgré le fait qu'elle soit labélisée par un pôle de compétitivité de la Région Auvergne Rhône-Alpes pour son parcours d'excellence, notamment dans le domaine de la RSE pour la mise en œuvre d'un programme d'éco-conception sur certains de ces produits. Nous ne pouvons pas positionner cette entreprise dans le processus d'adoption des AR puisque la direction n'a pas encore formulé de stratégie d'AR, mis à part la nécessité de maintenir la certification ISO 14001 (objectif qui affecte très peu les achats). Ce positionnement est conforté par l'entretien avec le responsable Achats.

« On n'a pas vraiment une politique clairement définie [...]. Par contre, il faut que l'on s'assure qu'ils (les fournisseurs) ne font pas travailler des enfants, etc. Ça, ce sont des choses que l'on a à l'esprit, mais ce n'est pas très formalisé. [...] Je ne vais pas vous mentir en vous disant « oui, oui, on a la volonté de se lancer dans une démarche d'AR ! ». [...] (CO, responsable Achats, ENT A, 23/07/2014).

1.2.1.3. Les obstacles à l'échelle organisationnelle

De l'avis des répondants de l'ENT A, le principal obstacle à la mise en place d'une démarche d'AR est l'absence de volonté de la direction du groupe et de manière moins marquée de celle du site. L'attention des dirigeants n'est pas centrée sur la question des AR : les AR ne sont pas perçus comme une priorité stratégique comme en témoigne l'absence de **décision centralisée** susceptible d'influencer l'initiation d'une démarche d'AR. Les entretiens mettent aussi en évidence que l'absence d'impulsion de la part de la direction fait obstacle au processus d'adoption d'AR. Rappelons à ce titre que l'entreprise est une filiale d'un groupe familial allemand, ce dernier développant depuis quelques années une politique visant à faire converger les pratiques et les discours des différentes filiales notamment au niveau de la fonction achats. Ainsi, la direction locale n'a pas toujours les mains libres. Elle est dans une position contrainte vis-à-vis des décisions prises au niveau du groupe visant notamment à réduire les coûts en achetant davantage dans les pays à bas coût et en mutualisant les achats entre filiales.

« Ça nous pousserait si la direction [du groupe] nous disait "il faut y aller, il faut mettre les choses en place !". Si ça devenait une priorité, oui, ça nous pousserait ! [...] Mais, je reste convaincue que ce sont des choses sur lesquelles il faut que l'on commence de réfléchir. [...] Pour moi, il n'y a rien d'initié en matière d'AR ». [...] On en est à l'étape zéro (CO, responsable Achats, ENT A, 23/07/2014)

L'ENT A n'a pas de **démarche formalisée** telle qu'une charte achats et développement durable, un référentiel développement durable à destination des fournisseurs. Il existe bien une charte de déontologie concernant la fonction achats, mais celle-ci déjà ancienne, n'est pas véritablement connue des répondants, et n'atteste pas de la mise en place d'une telle démarche d'AR.

« On a des directives de déontologie. Mais, aux achats, ça me paraît normal [...]. C'est une note de service sur le fait que l'on n'a pas le droit de recevoir des cadeaux des fournisseurs. [...] Je ne me souviens plus, ça date de 3-4 ans. C'était une uniformisation de la déontologie d'achats dans les entreprises du groupe ». (HF, Acheteur chargé des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, 15/09/2014)

Les répondants nous ont fait part d'une sensibilité personnelle qui pallie le manque de formalisation en la matière. Cette sensibilité est, selon les répondants, un rempart contre des achats irresponsables. Au-delà de la conscience individuelle, certains répondants parlent d'une conscience collective, inexprimée, de ce qui est acceptable ou pas. Le fait de ne pas faire travailler les enfants en est un exemple. Par ailleurs, l'absence d'objectifs formalisés relatifs aux AR est clairement perçue comme un frein à l'adoption d'une démarche d'AR.

« Si j'avais un objectif de mise en place là-dessus, oui. Si l'on me demandait de mettre en place des actions, de vérifier l'application... oui, effectivement, je pense que ça nous pousserait ». (CO, responsable Achats, ENT A, 23/07/2014).

Conscients qu'il s'agit d'un mouvement de fond, les répondants ont exprimé la nécessité de s'engager dans cette démarche dans le futur. Soucieux également de l'importance de formaliser la démarche, le responsable Assurance Qualité Fournisseur (AQF) souhaiterait par ailleurs développer des questionnaires d'auto-évaluation RSE pour les fournisseurs. C'est plus spécifiquement un volet portant sur les pratiques environnementales des fournisseurs que le responsable AQF envisage de développer dans ce futur questionnaire et dans les outils d'audits fournisseurs existants.

Concernant **la spécialisation**, celle-ci ne concerne pas encore la fonction achats. Si les collaborateurs du service R&D sont formés pour prendre en compte le cycle de vie produit, les achats ne le sont pas. À ce jour, aucun investissement n'a été fait en ce sens. Cependant, le responsable AQF est conscient que la crédibilité d'une démarche d'AR passe par une spécialisation en interne.

« Aujourd'hui, la formation environnement, c'est quelque chose que j'ai prévu de mettre en place. Enfin, c'est prévu... je veux dire que je l'ai dans la

tête, mais, rien n'est encore organisé. Parce que pour aller évaluer un fournisseur [...] sur sa politique environnementale, il faut que l'on ait les moyens de comprendre ce qu'il met en place, ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas. Et, aujourd'hui dans l'équipe, on est très léger là-dessus ». (FR, responsable assurance qualité fournisseur et sous-traitance, ENT A, 30/07/2014)

Au niveau des **relations client-fournisseur**, aujourd'hui, mis à part le projet de développer les outils d'audit, aucune clause contractuelle n'a été définie à ce sujet.

« On a introduit cette année dans la cotation fournisseur [évaluation fournisseur] une question sur justement la démarche environnementale qui vise à dire : « citez-nous votre dernière action visant à vous rapprocher de l'ISO 14001 ». [...]. Pour le moment, c'est informel, on leur dit « quelle est votre dernière action » ; mais, ça les pousse déjà à se dire « on a fait ça, on n'a pas fait ça, etc ». (HF, acheteur en charge des audits fournisseurs stratégiques, ENT A, 15/09/2014)

À ce stade, les fournisseurs ne sont pas véritablement associés à la réflexion. Ils peuvent cependant être écartés du panel s'ils ne répondent pas à certains critères subjectifs, liés à la sensibilité de l'acheteur. Par exemple, les conditions de travail peuvent être perçues comme dégradées. Même si aucune démarche d'AR n'est en cours, le responsable Achats a cependant à l'esprit, que dans l'éventualité d'une adoption future, il faudra veiller à associer les fournisseurs pour qu'ils s'engagent en matière de pratiques socialement responsables et de respect de l'environnement. Il s'agit notamment, selon lui, de sensibiliser les fournisseurs à des exigences sociales et environnementales.

« Je pense que si l'on commence à leur poser des questions, les fournisseurs qui hésitent à engager une démarche, ils vont se dire les clients ont une attente. Je pense que notre rôle est surtout de sensibiliser les fournisseurs et leur confirmer que c'est important pour nous [...] ». (CO, responsable Achats, ENT A, 23/07/2014)

Peu d'éléments sont livrés sur les antécédents inter-organisationnels, les obstacles étant, pour le moment, clairement internes. L'entretien du responsable achats montre cependant que le développement des AR passe également, une fois les barrières internes levées, par les fournisseurs confortant ainsi la « hiérarchie » des antécédents.

En résumé, même si les répondants ont un certain nombre d'idées sur les leviers à actionner (positionnement de la direction, formalisation d'une politique et de critères, spécialisation des acheteurs, implication des fournisseurs), aucune de ces actions n'a été engagée à ce jour. Parmi les éléments de contexte, l'appartenance à un groupe agit clairement comme un frein. En effet, un effort est fait pour développer une politique d'achat au niveau du groupe dont les priorités visent à développer la performance économique : réduction de coûts, augmentation des achats

dans les pays à bas coûts, mutualisation des achats au niveau du groupe. Cette priorisation des critères économiques est sans doute à mettre en lien avec le secteur d'activité qui est très concurrentiel, avec une concurrence d'Asie agressive sur les coûts. Elle souligne des tensions perceptibles entre l'objectif plus immédiat d'accroître sa compétitivité et la volonté à long terme de développer les pratiques d'AR. En matière de développement de la RSE, l'attention n'est pas sur les AR, mais plutôt sur la R&D pour répondre aux exigences environnementales des clients.

1.2.2. Le cas de l'entreprise S en situation de « stand-by »

1.2.2.1. Un contexte instable marqué par des rachats successifs

L'ENT S, localisée en Haute-Savoie, appartient à un groupe américain. L'entreprise compte aujourd'hui 300 salariés, le groupe auquel elle appartient en compte 15.000. Elle opère dans le secteur de la métallurgie en *B to B*. Elle conçoit et fabrique des pompes utilisées pour l'extraction, le transport du gaz et du pétrole et pour le nucléaire.

Concernant **son contexte externe**, la concurrence est forte sur le marché du pétrole où la compétitivité-prix est prégnante pour faire face à l'agressivité des concurrents asiatiques. Pour le marché du nucléaire, la dimension qualité/sureté nucléaire est cruciale. Les actions des concurrents en matière de RSE ne sont pas connues et il n'existe aucun *benchmark* concurrentiel. L'entreprise est soumise à la loi LME et respecte les dispositifs de cette réglementation française pour le paiement de ses fournisseurs. Elle est certifiée ISO 14 001 et OHSAS 18001 (pour la sécurité) depuis 2010. Dans le même temps, elle a mis en place dans le système de qualification un système de points/bonification pour les fournisseurs certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001. Opérant dans le secteur du nucléaire, l'entreprise doit répondre au code ASME III (code nord-américain, mais d'usage courant dans le domaine nucléaire au niveau mondial) et RCC-M (code français) pour la réalisation d'équipement sous pression nucléaire. En tant que filiale du groupe S coté à la bourse de New York, elle est maintenant soumise aux réglementations américaines (loi sur les « minerais du conflit »). Le groupe directement soumis à cette loi doit fournir un rapport annuel de transparence concernant sa chaîne d'approvisionnement en minerais dits de conflit (coltan, or, étain et tantale). L'entreprise a deux marchés principaux : le marché du pétrole et du nucléaire. Le client principal est EDF. Les clients n'expriment pas d'exigence particulière vis-à-vis de la RSE.

« Il n'y a pas d'impulsion de nos propres clients déjà, EDF ne nous impose pas d'augmenter notre panel de fournisseurs qui seraient ISO 14001. Ça, c'est la clé en fait, tant que le client ne nous pousse pas à faire les choses, la

direction ne va pas forcément pousser à les faire » (OH, responsable Achats, ENT S, 10/06/2014)

Sur le plan interne, l'entreprise a connu de nombreux rachats. À l'origine, elle appartenait au groupe français G. Aujourd'hui, encore, les clients français connaissent l'entreprise sous le nom de G. L'entreprise est donc marquée par cette époque. D'ailleurs, dans le cadre du lancement de son programme RSE en 2009, l'entreprise a édité et distribué aux salariés un livre sur l'histoire de l'entreprise. La période G apparaît avoir forgé l'identité culturelle de l'entreprise.

« Après décembre, c'était un gros évènement de l'entreprise, c'était le livre de l'entreprise [...], c'est vraiment pour retourner aux valeurs de l'entreprise [...], qui sont celles de G ». (EO, responsable EHS, ENT S, 27/08/2014)

L'entreprise a été rachetée tour à tour par un groupe allemand, par un groupe américain, par un groupe écossais, période pendant laquelle la filiale française reste alors très autonome dans ses décisions. La dernière acquisition de l'entreprise par un groupe américain a été annoncée en août 2011. La vente est formalisée début 2012. Suite au plan de compétitivité de 2013, 30 salariés sont licenciés. La situation économique difficile de l'entreprise s'accompagne d'un plan de sauvegarde de l'emploi. L'entreprise est dans une période de « flottement » après un changement important de direction. L'objectif principal de l'entreprise est d'obtenir des marchés et tenir ses engagements notamment en matière de délais de livraison.

Avant 2013, c'est-à-dire avant le changement de direction, la RSE était un axe stratégique, et une réunion trimestrielle avec la direction intégrait le volet RSE. Pour développer ses travaux sur la RSE, l'entreprise s'est fait accompagner par un cabinet extérieur. Aujourd'hui, la plupart des initiatives RSE sont en *stand-by*.

La démarche RSE a été entreprise, sous l'impulsion de l'ancien président. À l'origine du programme interne RSE « Traces d'avenir », il se serait inspiré de la politique jugée exemplaire de l'entreprise Somfy également basée en Haute Savoie.

« MF était membre [...] d'un groupe d'entreprises et d'employeurs [...] persuadés des bienfaits de la RSE [...]. Il parlait tout le temps de Somfy en disant : "Somfy, c'est le lièvre à suivre [...] il faut faire aussi bien !" ». (EO, responsable EHS, ENT S, le 27/08/2014)

Cette démarche a démarré avec une enquête auprès des collaborateurs (juin 2010), sorte de diagnostic RSE. Cette enquête fut suivie par la rédaction d'un livre retraçant l'histoire et les valeurs de l'entreprise (livre intitulé « Une histoire de valeur »), par une démarche d'éco-conception, la rédaction d'une charte de management, et enfin par la définition de 5 ambitions

et 13 défis⁶⁰. Cette approche RSE impliquait bien les membres de la fonction Achats, mais au même titre que tous les salariés. En effet, les projets conduits dans le cadre du programme « Trace d'avenir », étaient travaillés au sein de groupes de travail mélangeant l'ensemble des salariés (quelque soit leur fonction et leur position hiérarchique). Selon EO, responsable EHS, amener des approches RSE dans les différents services, comme cela est plus généralement fait, est une piste pour l'avenir.

Le changement d'actionariat et de direction a ébranlé la démarche. Bien que le groupe ne soit pas opposé et semble même être intéressé par cette thématique, les initiatives RSE ont été mises de côté (depuis le deuxième semestre 2013). Il n'y a plus de communication sur la RSE depuis juin 2013, seuls la conciergerie et le projet d'écoconception (intégré dans les pratiques R&D) sont maintenus. Depuis le rachat officiel de la société, l'enthousiasme autour de la démarche a décliné, le site s'est recentré sur des objectifs commerciaux.

« Ce n'est plus un objectif, ce n'est plus une priorité, clairement. Mais, il y a la conscience qu'il y a des choses importantes à faire, ou qui ont été faites et qui sont à maintenir maintenant. C'est pour cela que je dis "stand-by", je ne dis pas que c'est fini. On sent que l'entreprise est dans une période, où elle a besoin de prendre soin d'elle avant de réussir à aller plus loin dans la démarche RSE ». (EO, responsable EHS, ENT S, 27/08/2014)

Le service Environnement Hygiène Sécurité (EHS) qui était en charge de l'animation du projet RSE se limite à faire vivre un code d'éthique commun aux entités du groupe S, avec des modules de formations semestrielles liées à la RSE qui consistent à une sensibilisation à la *Compliance*. Ce code d'éthique intègre, entre autres, des règles de base sur la gestion des fournisseurs. Dans ce contexte, les achats ont plutôt un rôle support auprès de la production et du service R&D. Le responsable achats est rattaché au directeur des opérations. Le rôle des achats tend cependant à devenir plus stratégique, le groupe américain souhaite que les achats soient intégrés en amont des projets de développement. Conformément à la stratégie d'entreprise du moment qui consiste à faire le nécessaire pour respecter les délais de livraison tels qu'ils sont contractualisés avec les clients, les achats ont pour consigne de répercuter les pénalités de retard imputables aux fournisseurs. L'entreprise travaille actuellement avec 840

⁶⁰ C'est lors d'une journée *off* dédiée à la RSE, que les responsables se sont réunis pour définir les actions qui ont permis d'aboutir à la formalisation de ce programme. Pour opérationnaliser la démarche, six groupes de travail ont été mis en place sur la base du volontariat lors d'un séminaire regroupant direction et salariés. Le premier groupe de travail a organisé des journées portes ouvertes, le deuxième a retravaillé la communication interne avec notamment un projet de refonte du journal des collaborateurs, le troisième groupe a travaillé sur la rédaction d'une charte de la diversité et handicap, le quatrième groupe a travaillé sur la dématérialisation papier, le cinquième groupe sur la réduction des déchets à la source, enfin le sixième groupe a travaillé sur le retour d'expérience client. Enfin, d'autres initiatives comme la création d'une conciergerie et d'une crèche ont vu le jour dans le cadre de ce programme. L'entreprise aspirait, par ailleurs, au label *Great place to work*.

fournisseurs. Ce chiffre jugé par le responsable Achats comme étant trop important, devrait connaître une baisse significative dans les mois à venir. Parmi les fournisseurs, seuls 50 fournisseurs sont jugés stratégiques et font l'objet d'une évaluation dont le seul critère pouvant être qualifié de critère d'AR est le point bonus attribué aux fournisseurs certifiés ISO 14000). Dans le même temps, les achats sont également vigilants au taux de dépendance de ses fournisseurs et essaient, le cas échéant, de développer une deuxième source d'approvisionnement. Le responsable achats, désireux d'adopter une démarche d'AR, fait également du *benchmarking*. Malgré sa volonté et son intime conviction qu'il faut aller dans cette direction, il souligne la nécessité d'avoir le support et d'aligner les démarches au niveau du groupe.

« Lors de notre dernier audit ISO, que l'on a eu, c'était il y a deux mois, j'ai clairement dit que c'était quelque chose vers quoi je voulais m'orienter... mettre en place une charte des achats responsables. Mais, après m'être rapproché de l'équipe Global Supply Chain, j'ai également conscience que ce n'est pas notre site qui peut mettre en place des choses, tout seul dans son coin. Ça doit être managé au niveau du Corporate. Pour être franc avec vous, c'est quelque chose d'assez lourd, parce qu'il y a un aspect juridique qui rentre en lien avec l'aspect RH, etc. ». (OH, responsable Achats, ENT S, 10/06/2014)

En résumé, l'entreprise est fortement marquée par le contexte de son rachat par un groupe américain. La nouvelle politique mise en œuvre semble avoir stoppé toutes initiatives en matière de RSE et d'AR.

1.2.2.2. Processus en début de phase 1, mais en « stand-by »

Le projet de développer les AR est actuellement en suspens jusqu'à nouvel ordre de la direction. Cet arrêt de toutes démarches RSE provoqué par le changement d'actionnariat est confirmé, en avril 2014, lorsque le responsable achats a eu pour volonté d'adopter des AR. Cette situation nous conduit à positionner l'entreprise en début de phase 1, plutôt qu'en phase 0 qui signifierait l'absence de toute réflexion stratégique préalable quant à la mise en place d'un tel processus, notamment en matière de RSE. Cette position est d'ailleurs confirmée par les réponses des salariés de l'entreprise. Il doit cependant être précisé que bien qu'en phase 1, le processus est actuellement en suspens, avec un risque non nul d'abandon.

1.2.2.3. Un responsable achat bien seul pour convaincre de l'intérêt de l'adoption au niveau du groupe

Le responsable Achats, par conviction personnelle, souhaite diffuser la RSE dans la fonction Achats. Cependant, la traduction opérationnelle de cette volonté ne peut pas se faire, du fait de

l'absence de véritable soutien de la direction générale (tant au niveau du site qu'au niveau de la maison mère américaine). Bien que la direction ne s'oppose pas sur le fond au développement des AR, elle ne soutient pas ce projet pour le moment. Comme nous l'avons vu, les priorités actuelles sont davantage axées sur la compétitivité coût et qualité. La volonté du responsable achats d'adopter des AR, en ligne avec la précédente politique générale du site, aurait sans doute trouvé un écho plus favorable auprès de l'ancienne direction (avant le rachat par le groupe américain). Le témoignage du responsable achats de l'ENT S montre que sa conviction personnelle n'est pas suffisante.

« Il faut que ça soit affiché au niveau de la direction [...]. Si l'impulsion ne vient pas de la tête, derrière ça ne marchera pas. Là, l'impulsion n'y est pas ». (JB, responsable Qualité, ENT S, 04/08/2014)

C'est bien la direction, à son plus haut niveau, qui doit être convaincue, ce qui témoigne de l'importance de la **centralisation** de la décision d'adoption à son stade initial.

« Ma femme travaille au service achats dans un grand groupe. J'ai eu l'occasion de voir [...] qu'ils avaient fait pas mal de choses dans ce domaine [...] Mais après m'être rapproché de l'équipe global supply chain, j'ai également conscience que ce n'est pas notre site [en Haute-Savoie] qui peut mettre en place des choses [...], ça doit être managé au niveau du Corporate ». (OH, responsable Achats, ENT S, 10/06/2014)

Après le rachat officiel de l'entreprise en 2012, le groupe s'immisce dans la stratégie de sa filiale, les responsables du site n'ont plus l'autonomie dont ils ont bénéficié jusqu'alors. Les actions de la filiale doivent être coordonnées avec celles du groupe. Au niveau de l'entité *Global Supply Chain* du groupe, deux équipes ont récemment été créées : l'une pour promouvoir les achats dans les pays à bas coûts et l'autre pour la mise en conformité avec la loi américaine sur les minerais du sang. Cette nouvelle organisation confirme la vision économique des achats ainsi qu'une approche défensive des AR : le groupe souhaite la mutualisation des achats au niveau des filiales et la mise en conformité réglementaire.

Au niveau du site, une **formalisation** « légère » existe déjà au travers de l'évaluation des fournisseurs avec un système de bonus pour les fournisseurs qui sont certifiés ISO 14001. Toutefois, elle n'est pas suffisante pour associer véritablement les fournisseurs. C'est pourquoi, le responsable achats aurait souhaité établir un socle plus solide à travers une charte appliquée aux AR en direction des acheteurs. Cette volonté n'a pas encore reçu d'écho de la part du groupe, qui reste centré sur une forme de formalisation autour de la problématique spécifique des minerais dits de conflits. Celle-ci consiste à informer de la nécessité d'identifier les

fournisseurs consommant ces minerais. L'objectif vise uniquement à être conforme à la réglementation.

Concernant la **spécialisation**, les collaborateurs du service R&D de l'ENT S sont sensibilisés à l'éco-conception. Ils sont accompagnés par un cabinet extérieur. En revanche, les acheteurs n'ont pas été sensibilisés/formés aux AR. Or, le responsable achats souligne qu'il faut une connaissance suffisante en la matière pour arriver à convaincre de l'intérêt économique d'une telle démarche et apporter ainsi la preuve de la valeur ajoutée des AR. Il regrette de ne pas avoir lui-même cette connaissance. Ce manque de connaissance et donc de spécialisation est bien identifié comme un frein au processus d'adoption des AR. Par ailleurs, il souligne que la formation des équipes permettrait de faire accepter la création de la nouvelle composante d'AR inhérente au métier d'acheteur.

Au final, comme pour l'ENT A, mis à part la bonification accordée aux fournisseurs détenteurs d'une certification ISO 14000, aucun élément n'est livré sur les **antécédents inter-organisationnels**. La question de la diffusion aux fournisseurs n'est pas d'actualité, car des obstacles internes restent à lever.

En résumé, ce cas révèle qu'en dépit d'une décision d'adoption forte d'une direction générale à l'échelle d'un site, la démarche RSE et sa déclinaison aux achats peut être révisée dans le temps. Ainsi, un changement de direction peut rebattre les cartes. Le départ de l'ancien directeur du site qui était le principal moteur de la politique RSE de l'entreprise a précipité l'arrêt des initiatives dans le domaine. Aujourd'hui, bien que le responsable Achats ait à cœur de développer les AR, l'opérationnalisation est soumise à l'approbation de la ligne hiérarchique du groupe et l'enthousiasme d'un homme ne peut pas suffire à lui seul. Certes, les facteurs individuels sont importants, mais en aucun cas ils ne sont suffisants. On le voit bien, le déficit crucial de support organisationnel, à travers l'absence d'objectif et d'implication au plus haut niveau, d'allocation de ressources et de pratiques concrètes, tant en interne qu'envers les fournisseurs, constituent davantage des barrières (qui bloquent) que des freins (qui ralentissent) à la démarche d'AR.

La situation de l'ENT S est illustrée au travers de la Figure 34, qui contient les éléments de résultat. La clé de lecture de ce Tableau est la même que celle utilisée pour la Figure 33. Nous identifions dans le cas de cette entreprise une phase 0, les prémisses du processus d'AR s'inscrivent dans la continuité de la démarche RSE aujourd'hui en *stand-by* et dont les initiatives sont signalées en gris. Les obstacles à une mise en place totale de la démarche, plus nombreux que les leviers, sont signalés en gras.

		2007	2010 - Le groupe S	2011	2012, Rachat officiel	2013	2014	
		Rachat par un groupe écossais	rachète le site autonomie pendant 2 ans		par le groupe S (année de transition)	Mises en suspens de la RSE		
Antécédents		Phase 0 : pratiques RSE					Phase 1 : Mise en place des AR	
Caractéristiques								
Antécédents intra-organisationnels	Centralisation	Arrivée de MF (directeur de l'usine), sous son impulsion une démarche RSE est engagée	Définition des actions RSE au niveau de la direction/managers + Enquête collaborateurs + Création des groupes de travail sur la RSE.	Opérationnalisation de la démarche : journées portes ouvertes, journal interne, projet d'éco conception (implication de l'ensemble des salariés)	Le groupe commence à s'impliquer dans la politique achats	Départ de MF Plus d'impulsion de la direction locale sur l'aspect RSE Le groupe S met en place des modules de formation semestriels sur la « compliance » (en relation avec l'éthique) politique sur les Minerais de conflits	+	OH devient responsable des achats, il affiche sa volonté de formaliser une démarche d'AR En l'absence de soutien de la direction SC du groupe, l'élan d'OH est stoppé
	Spécialisation	Arrivée d'EO pour renforcer l'équipe DD Accompagnement du projet RSE par un cabinet extérieur	Accompagnement du projet d'éco-conception par des organismes et entreprises externes	S.O	Création d'une équipe pour piloter les approvisionnements dans les pays à bas coûts au niveau de la direction SC du groupe	Formation sur la compliance au niveau du groupe création d'une équipe sur le sujet des <i>Conflict Minerals</i> au niveau de la direction SC du groupe	-	Manque de connaissance y compris d'OH pour convaincre de l'intérêt du sujet
	Formalisation	Mise en place des certifications ISO 14001 et OSAH 18001	La RSE est discutée lors des réunions trimestrielles de direction	Démarrage du projet RSE « trace d'avenir »	S.O	Arrêt de toute communication autour de la RSE Arrêt des réunions trimestrielles	-	Absence charte éthique OH aurait souhaité en mettre une en place
Antécédents individuels	Antécédents individuels	Forte conviction de MF	S.O	S.O	Déclin de l'enthousiasme autour de la démarche RSE	S.O	-	Absence d'individu moteur
Antécédent inter-organisationnels	Transactionnel	S.O	S.O	S.O	Évaluation des fournisseurs stratégiques, des points « bonus » sont attribués si le fournisseur est certifié ISO 14000	S.O	S.O	S.O
	Relationnel	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O

- Légende
- En gris : Concerne la RSE
 - En rouge : Concerne les achats, mais pas les AR
 - En noir : Concerne les AR
 - En gras : Freins/barrières
 - : Positionnement ENT S

Figure 34 — Processus et antécédents identifiés pour l'ENT S

1.3. Les cas des entreprises les plus avancées

Les entreprises M (ENT M) et Botanic ont adopté un processus d'AR et sont allées au-delà de la phase 1 de mise en œuvre. Nous avons ainsi pu décomposer le processus d'adoption des AR en phases pour ces deux entreprises compte tenu de leur stade d'avancement dans la démarche. Nous précisons une nouvelle fois que ce stade est évalué par rapport à celui de la SNCF.

L'ENT M et Botanic ont su passer de la phase de mise en place (phase 1) à la phase de déploiement (phase 2) qui correspondent clairement à la phase de mise en usage, c'est-à-dire de « concrétisation ». Botanic qui, nous le verrons, est l'entreprise la plus avancée, a atteint la phase 3 qui correspond à la phase de maintien. Les démarches engagées par ces deux entreprises confirment la portée explicative du processus identifié lors de l'étude de cas unique de la SNCF.

1.3.1. L'Entreprise M en phase de déploiement

1.3.1.1. Un essai de continuité dans un contexte en forte évolution

L'ENT M fabrique des accessoires scolaires et de bureau, qui sont des biens de consommation. Elle opère dans le B to B et a pour clients la grande distribution et les réseaux de distribution spécialisés. Depuis leur développement, les marques de distributeurs sont venues concurrencer la marque de cette entreprise. Dans le même temps, elle était impliquée avec certains distributeurs dans la fabrication de produits sous marque distributeur⁶¹. L'entreprise est très attentive aux produits proposés par la concurrence. L'activité de veille concurrentielle y compris au niveau des brevets est importante, elle se fait au niveau mondial grâce au réseau commercial.

Concernant le **contexte externe**, au-delà de la forte concurrence, les acteurs du secteur doivent faire face à la dématérialisation, ayant pour conséquence à terme la disparition du papier. L'entreprise est présente dans 120 pays. Ses clients la sollicitent de plus en plus sur les aspects réglementaires pour qu'elle apporte la preuve qu'elle se conforme effectivement aux réglementations. Certaines études ayant par exemple mis en évidence de hautes teneurs en phtalates et métaux lourds dans différentes fournitures scolaires, les gouvernements tendent à réguler sur la composition des produits pour garantir la sécurité des consommateurs. Les produits de l'entreprise correspondent aux normes européennes de jouets (N-71-3). L'entreprise est aussi soumise à la réglementation Reach sur les produits chimiques visant à prévenir les

⁶¹ Charbonnier, Vincent. [Titre non communiqué pour préserver l'anonymat de l'entreprise]. l'Express Entreprise, publié le 25/09/2009.

risques d'utilisation des substances dangereuses. Face au développement des sollicitations clients vis-à-vis du respect réglementaire, une réflexion autour d'une nouvelle organisation s'est engagée notamment pour créer un pôle de « conformité réglementaire ».

« [...] La conformité réglementaire, c'est quelque chose qui n'existait pas avant qui était un peu sous le biais de la qualité. On a voulu l'extraire, c'est un thème un peu à part, on est extrêmement sollicité par nos clients pour prouver que l'on est conforme à telle ou telle réglementation que ça soit en Europe ou dans le monde ». (MM, responsable Environnement, ENT M, 05/08/2014)

Le Grenelle de l'environnement fut un élément de discussion en interne sans que l'intégration volontaire des aspects environnementaux fasse réellement consensus. Si certains voient les aspects réglementaires et normatifs comme des leviers, d'autres les vivent toujours comme une contrainte.

80 % des 170 millions d'euros de chiffre d'affaires sont réalisés à l'export⁶¹, ce chiffre est en constante augmentation. En France, les clients sont la grande distribution. Depuis l'incident du Bangladesh, ces derniers questionnent davantage l'entreprise sur les conditions sociales de ses filiales et fournisseurs.

« Depuis l'évènement tragique du Bangladesh avec l'immeuble qui s'est effondré faisant 1200 morts, le côté social — vérifier les conditions de travail, l'état des bâtiments — a été aussi plus mis en avant qu'auparavant. On a de plus en plus d'interrogation là-dessus. » (AT, directeur qualité et développement durable du groupe, anciennement responsable des Achats, ENT M, 05/08/2014)

Les distributeurs craignent à juste titre que leur nom ne soit cité dans les médias en cas d'incident engageant l'un des produits distribués. Ils ont souhaité ainsi se prémunir des risques de réputation en mettant en place des critères RSE discriminants concernant l'accès aux marchés.

« Nos clients [...] pour se mettre en sécurité ou par peur, nous posent beaucoup de questions là-dessus. Pour avoir certains contrats, il faut répondre à des questions dans ce domaine-là. » (MM, responsable Environnement, ENT M, 05/08/2014)

L'ENT M connaît, par ailleurs, les consommateurs finaux de ses produits. En 2011, le service marketing de l'entreprise a lancé une étude sur les critères d'achats. Les résultats ont montré que les consommateurs retiennent par ordre d'importance : le prix, l'esthétique et le développement durable. La position des clients finaux reste cependant assez complexe, notamment concernant l'écoconception :

« Quand on a lancé ces gammes de produits [éco-conçue] [...], on y croyait beaucoup. On se disait « ça va être un argument de vente, un argument différenciant par rapport à la concurrence ». Quelques années après, on se rend compte que ce n'est pas vrai, que le consommateur que nous sommes ne l'est apparemment pas assez. [...] On pourrait dire « finalement s'il n'est pas sensible à ça et bien on l'enlève ». Mais quand on dit qu'on l'enlève, le marketing revient en disant « non, non, les gens ne sont pas sensibles, mais il ne faut pas l'enlever parce que nos concurrents l'ont aussi... Si vous l'enlevez et puis que le concurrent l'a, on va vous dire : pourquoi pas vous ? » (MM, responsable Environnement, ENT M, 05/08/2014)

S'agissant du **contexte interne**, l'entreprise, créée en 1947, est familiale. Le PDG actuel est le fils du fondateur. Ses fils ont récemment rejoint l'entreprise. Un des objectifs communiqués par la famille est de « pérenniser le caractère familial de l'entreprise et d'en assurer son indépendance »⁶². L'entreprise a grandi grâce à une diversification de son activité visant à compléter la gamme d'articles scolaires par des accessoires de bureau. Sa croissance est due à une croissance externe. Elle rachète, en 1992, le *leader* français des ciseaux et des gommes et s'installe en Chine. En 2006, elle acquiert un fabricant allemand et en 2016 un fabricant de jouets en plastique en France. L'entreprise ne cesse de croître depuis sa création avec un chiffre d'affaires de 195 millions d'euros en 2015 et une croissance annuelle moyenne de plus de 20 % par an. Néanmoins, les dirigeants restent prudents, et soulignent l'importance pour l'entreprise de s'adapter. En effet, l'activité de l'entreprise est centrée autour du papier (gomme, crayon, papier) ; or l'informatique est en train de le remplacer. Convaincu que le papier va disparaître, la direction réfléchit depuis quelques années à une diversification de son activité, l'objectif étant toujours de trouver des relais de croissance. Le rachat récent de l'entreprise de jouets témoigne de cette volonté.

La croissance de l'entreprise repose sur l'innovation des produits et la capacité de l'entreprise à se renouveler en permanence. Le principal moteur de la croissance de l'entreprise est son internationalisation. Elle développe une stratégie « globale/locale » basée sur des implantations à l'étranger pour se rapprocher au plus près des marchés. Ainsi, l'usine du Mexique, créée en 2002, produit pour le marché latino-américain. Le PDG est par ailleurs soucieux de l'indépendance de l'entreprise et est attaché au respect des personnes et a une politique sociale⁶³. L'entreprise ambitionne de devenir une entreprise modèle en matière

⁶² « Notre apprentissage du métier est quotidien » (Interview de l'un des fils du PDG). Le Dauphiné, publié le 21/03/2015

⁶³ Charbonnier, Vincent. [Titre non communiqué pour préserver l'anonymat de l'entreprise]. L'Express entreprise, publié le 25/09/2009.

d'environnement et sécurité au niveau mondial. Elle s'est également donné un objectif d'éco-conception en limitant les impacts à chaque phase du cycle de vie du produit.

Au regard de cette description, on comprend que les achats sont moins visibles que les fonctions R&D et commerciales. La R&D est considérée comme le point d'entrée de l'innovation environnementale. L'entreprise ne compte pas véritablement sur les achats pour remplir ses ambitions RSE. Ils sont davantage une fonction support que stratégique. La dimension très modeste du service achats corrobore cela. L'entreprise compte deux acheteurs au siège, une vingtaine pour l'ensemble du groupe. Dans cette entreprise, les achats et les approvisionnements sont deux fonctions confondues. Cette situation s'explique par le fait que l'entreprise ait grandi rapidement sans que le partage des responsabilités soit opéré. Les achats ont longtemps conservé des responsabilités essentiellement administratives/financières, avec des responsabilités touchant essentiellement à la gestion des commandes et au paiement des fournisseurs. Cette responsabilité relativement limitée s'explique par le fait que le panel des fournisseurs est encore réduit avec 100 fournisseurs et seulement cinq fournisseurs stratégiques (réalisant 80 % du CA achats). L'entreprise est souvent en monosource et les fournisseurs sont connus depuis longtemps. Cependant, sous l'impulsion du nouveau responsable achats, de nouvelles sources d'approvisionnement sont développées, le panel fournisseur devient plus important. Les fournisseurs sont mis en concurrence et le service achats est en passe de se dimensionner. La fonction achats était encore jusqu'à récemment une boîte aux lettres de la demande d'achats rattachée au service R&D. Aujourd'hui, la fonction achats est associée au choix des fournisseurs ; elle est chargée de minimiser les coûts. Cependant, la maîtrise de l'aspect RSE dans le panel des fournisseurs est encore un sujet largement géré par le service qualité et développement durable du groupe. Le directeur de ce service, AT, souhaiterait que les achats s'emparent du sujet : « *Mais bon [...] il faut que demain ça soit une de leur priorité* ». Alors que le rôle des achats s'enrichit, la question du ratio nombre d'acheteurs/CA se pose : le service achats est-il encore bien calibré ?

En résumé, l'entreprise est dans un contexte de changement total, l'entreprise entame une conversion de son *business model* face à la concurrence dans la perspective de la disparition du papier qui est le cœur de son activité. Néanmoins et malgré un contexte en forte évolution, la famille est soucieuse d'assurer la continuité et la croissance de l'entreprise. Si cette entreprise a déjà une stratégie RSE affirmée, les achats tardent à s'emparer du sujet.

1.3.1.2. Un processus d'AR en phase de déploiement

Unanimentement, les répondants positionnent l'ENT M en phase 2 de déploiement de la démarche. Les individus moteurs de la démarche avouent toutefois rencontrer des difficultés pour impliquer les acheteurs et concrétiser la démarche d'AR. Tous les acheteurs ne considèrent pas les problématiques sociales et environnementales comme faisant partie de leurs priorités, contrairement aux coûts.

« Est-ce que ça fait partie des priorités achats ? Non. Et, c'est là le problème, chaque fois qu'on se rapproche des achats pour dire : « concernant les fournisseurs, il faudrait faire ça et ça... ». Ce n'est pas leurs priorités, donc en clair « Débrouillez-vous ; nous, on ne peut pas vous aider ». (AT, directeur qualité et développement durable du Groupe, anciennement responsable des Achats, ENT M, 05/08/2014)

La démarche d'AR a démarré en 2011, lorsque le directeur Achats/Supply Chain a intégré le comité de pilotage de développement durable⁶⁴. Bien qu'il sollicite l'intégration des achats dans la politique RSE globale, il ne les voit pas comme devant être moteurs de la démarche RSE.

« Nous, on intervient, on participe à la RSE, mais on n'est qu'un maillon de l'ensemble de la chaîne, et on n'est probablement pas le plus important des maillons dans notre organisation. Il y a beaucoup de choses qui sont faites au niveau de la conception du produit [...]. On intervient sur la partie fournisseurs, qui reste par rapport à l'ensemble des activités menées autour de ce sujet-là, un périmètre relativement limité ». (NJ, Directeur Achats/Supply Chain, ENT M, 12/06/2014)

Cette implication « en demi-teinte » des achats est par ailleurs déplorée par AT (directeur qualité et développement durable) et MM (responsable Environnement)⁶⁵. Ces deux cadres dirigeants œuvrent pour l'intégration de la RSE à tous les niveaux de l'entreprise et notamment au sein de la fonction achats. Selon eux, il y a différents types d'implication : les gens qui poussent, ceux qui sont neutres (comme le directeur achats qui n'est pas véritablement moteur) et ceux qui freinent la démarche, ces derniers pouvant devenir problématiques pour le développement de la démarche.

⁶⁴ Ce comité rassemble le directeur Ressources Humaines (RH), le directeur marketing, les responsables R&D pour la partie conception de produits, les responsables qualité et développement durable/Hygiène, santé, sécurité, environnement (HSSE) ; et, le directeur du département supply chain/achats. Ce comité se réunit tous les 2 à 3 mois. L'objectif est de coordonner l'ensemble des efforts et des initiatives en matière de RSE pour donner une vision commune et cohérente au niveau du groupe.

⁶⁵ Les acheteurs de cette société ont depuis des années un rôle relativement passif, ils ont surtout été une fonction support au service de la R&D. L'entreprise n'a jamais véritablement misé sur les achats pour réussir. NJ, nommé directeur Achats Supply Chain, a pour objectif de redéfinir la place des achats au sein du groupe et les rendre plus performants. Les objectifs prioritaires des achats sont : le coût, la sécurité dans les livraisons au niveau des délais et des volumes et le développement de nouvelles sources d'approvisionnement. L'intégration de la RSE est située par le directeur achats au rang 4 ou 5 des priorités.

Dans le cas de cette entreprise, la démarche globale RSE est antérieure à la démarche d'AR. La fonction R&D fut la première contributrice ce qui s'est traduit par une sensibilisation en priorité dans ce service (par l'intervention d'un consultant) avec une mise en œuvre effective de l'éco-conception. Ce programme a été accompagné plus largement par un cabinet de conseil extérieur. Cette priorisation s'explique en partie par l'impulsion des cadres dirigeants qui occupaient un poste à responsabilité au sein de la R&D. En fait, la démarche RSE était à l'initiative de trois personnes convaincues à titre personnel, qui ont pu (par leur position influente) et su convaincre le PDG. Ce dernier, confiant dans le projet et les arguments de ses collaborateurs, a donné son assentiment nécessaire à la mise en œuvre de cette démarche.

« Il y a un évènement personnel pour moi en 2008 [...]. Je me suis absenté pendant pas mal de temps, et quand je suis revenu, c'est à ce moment-là qu'on en a discuté avec notre PDG : « ça y est, il faut qu'on se lance dans cette démarche [...] ». Ça a été la première pierre, à partir de là, tout s'est déployé petit à petit [...]. On en avait parlé avant, c'est vrai, mais, si vous voulez, on en parlait, mais je ne voyais pas une échéance très proche. Et puis, là, en juin-juillet 2008, ça y est « on y va ! ». (AT, directeur qualité et développement durable du groupe, anciennement responsable des Achats et R&D, ENT M, 05/08/2014)

Si les répondants situent l'entreprise en phase 2, c'est aussi parce qu'elle a commencé d'associer les fournisseurs à la démarche avec notamment la mise en place des grilles d'évaluation pour les fournisseurs stratégiques avec des critères sociaux et environnementaux, au côté de critères achats traditionnels (qualité, coût, délais, service). Depuis 2012, les engagements fournisseurs sont contractualisés, c'est-à-dire que ces derniers s'engagent dans une démarche de certification visant à améliorer leurs pratiques.

1.3.1.3. Des leviers qui se situent plutôt hors du périmètre des Achats

L'implication du PDG est véritablement perçue comme une condition *sine qua non* au démarrage de la démarche. L'importance d'une **décision centralisée** prise au plus haut niveau doit cependant être nuancée. Ainsi, les répondants soulignent que le soutien et le support du PDG sont certes utiles, mais ils restent insuffisants, l'adhésion de l'ensemble du comité de direction et l'implication du *middle management* et des acheteurs sont également nécessaires pour la mise en œuvre. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, un directeur d'un autre département s'avère être un véritable frein à la démarche, le directeur achats ne priorise pas les AR et les acheteurs ne se sont pas appropriés le sujet qu'ils pensent être du ressort du service Hygiène, Santé, Sécurité, Environnement (HSSE) et de la R&D.

Quelques éléments relatifs à la **formalisation** sont identifiés. Le premier document fut le compte rendu de réunion qui acte l'intégration des achats au comité de pilotage du développement durable en 2011.

« Chez nous, il y a eu la première réunion que l'on a faite avec le président du comité de pilotage du développement durable qui est le directeur qualité et développement durable du groupe, avec le compte rendu que je vous ai montré. [...] Le truc le plus important c'est celui-là, ça cristallise un effort de longue date, ça le met en forme ; ça lui donne un pouvoir, un « empowerment ». (NJ, directeur Achats/Supply Chain, ENT M, 12/06/2014)

Les contrats et les outils d'évaluation des fournisseurs, élaborés en interne, sont également des éléments de formalisation. Ceux-ci seront discutés un peu plus loin dans le paragraphe relatif aux relations client-fournisseur.

L'ENT M a formé en priorité les membres de la R&D. Ces derniers furent également formés à l'éco-conception par un cabinet extérieur en 2008. À noter, que le démarrage effectif de la démarche globale RSE correspond également au recrutement en 2008 d'un spécialiste, diplômé d'un master en environnement qui est devenu responsable développement durable et HSSE⁶⁶. La formation des acheteurs aux AR est perçue comme un passage obligé qui n'est pas encore concrétisé : « on y viendra, forcément » (AT, directeur qualité et développement durable). Le rôle positif de la **spécialisation** doit être toutefois nuancé. Ainsi, un répondant de l'ENT M a mis en lumière le danger de la spécialisation. Le sujet du développement durable est perçu en interne comme l'apanage du service développement durable, donc de quelques personnes spécialisées. De l'avis des répondants, les acheteurs ont tendance à se dédouaner de ce sujet.

Côté fournisseurs, leur développement et l'activité de pilotage de leur performance se font, pour le moment, uniquement avec ces cinq fournisseurs stratégiques (le panel fournisseurs étant très réduit). Ce sont des entreprises avec lesquelles l'ENT M entretient des relations de longue date et qui sont considérées par le directeur Achats/Supply Chain du groupe comme des « partenaires ». La démarche n'est pas encore étendue à l'ensemble des fournisseurs. Comme mentionné plus haut, des contrats avec les fournisseurs intégrant des critères RSE sont clairement établis. Ceux-ci ont pour objectif de les inciter à mettre en œuvre un processus de certification. Par ailleurs, l'entreprise donne de la visibilité à ses fournisseurs dans la durée. Ce temps accordé par le client permet aux fournisseurs de travailler sur de véritables projets RSE,

⁶⁶ Hygiène, Santé, Sécurité, Environnement (HSSE)

comme la mise en place de norme ISO 14001. Les résultats de cette formalisation sont, à ce jour, concluants puisqu'ils arrivent à obtenir les certifications demandées.

Ensuite, une évaluation fournisseur englobant l'aspect environnement et social vient étayer la logique transactionnelle de la relation. Cette évaluation est utilisée uniquement pour les fournisseurs stratégiques avec lesquels l'entreprise entretient des relations de longue date et dont la performance est mesurée sur 5 axes suivants : technologie, qualité, coût, délai et environnement/social. Derrière ces axes stratégiques, il y a véritablement un souci de cohérence entre ce qui est exigé du fournisseur et la mesure de sa performance. À ce stade, il n'y a pas de récompense si l'évaluation est bonne, mis à part la continuité dans la relation. En revanche, si le fournisseur est mal évalué, un plan d'actions est proposé. En cas de dégradation des performances, M peut envisager, en dernier recours, de transférer la production à un autre fournisseur. Le cas s'est récemment présenté.

*« Quand il y a un indicateur qui n'est pas bon, qu'est-ce que l'on fait ? C'est délicat, c'est vrai que l'on a du mal à répondre à ces questions. Mais dans le cas précis du fournisseur R., on est en train effectivement de se désengager. »
(AT, directeur qualité et développement durable du groupe, anciennement responsable des Achats et R et D, ENT M, 05/08/2014)*

Les répondants ont souligné que ce n'est pas parce que de nouveaux critères RSE sont établis que les marchés sont renouvelés, que les relations sont brutalement interrompues et que le savoir-faire d'un fournisseur est transféré à un autre fournisseur. L'ENT M laisse un temps d'adaptation aux fournisseurs.

Les résultats montrent également que dans certains cas il est difficile pour l'ENT M de s'investir pour développer les compétences d'un fournisseur pour des raisons de ressources, mais aussi de confiance. Ainsi, AT, directeur qualité et développement durable du groupe anciennement responsable des Achats, relate le fait qu'un fournisseur soit devenu un concurrent en lançant sa propre marque. La confiance trahie, des précautions ont été prises par le nouveau directeur Achats/*Supply Chain* pour que davantage de sources d'approvisionnement secondaires soient développées. Ce risque fournisseur constitue également une des raisons pour laquelle l'entreprise ne surinvestit pas dans l'accompagnement des fournisseurs dans le cadre de sa démarche d'AR.

En résumé, l'entreprise se situe en phase 2 de déploiement. Ce positionnement est illustré au travers de la Figure 35. La clé de lecture de cette figure est la même que celle utilisée pour la

Figure 33. Concernant le processus, nous repérons une phase de pré-initiation assez importante, elle correspond à une montée en maturité en interne sur le sujet de la RSE impulsée par des personnes influentes soutenues par le PDG. Le dynamisme autour de la RSE ne touche les achats qu'en 2011, soit 3 années après l'accord du PDG pour conduire une politique RSE. Aujourd'hui, l'ENT M a posé des objectifs AR et a formalisé sa démarche. Trois personnes ont initié le processus. Elles continuent aujourd'hui d'animer et porter la démarche. Bien qu'elles ne soient pas issues du service achats, elles sont considérées comme les spécialistes du sujet. En somme, le rôle des achats est considéré comme important, mais il n'y a pas de véritable implication de cette fonction. Nous qualifions la position du responsable Achats/*Supply Chain* d'ambigüe au regard de son appartenance au comité développement durable, de son discours en faveur de l'intégration des fournisseurs dans la démarche, et de sa faible implication pour animer la démarche d'AR. Sans être récalcitrant, il ne pousse pas vraiment. Il laisse plutôt le service HSSE conduire la démarche. Par conséquent, le processus d'AR apparaît comme étant « tiré » par des spécialistes externes aux achats. Le processus d'AR apparaît comme « plus ou moins subi » puisque les achats ne sont pas acteurs de la démarche mise en œuvre.

À ce stade, les degrés de centralisation et de spécialisation sont considérés comme forts (+). Si ces deux caractéristiques ont permis de démarrer le processus d'adoption des AR (phase 1), elles le freinent aujourd'hui. En effet, selon les répondants, les AR souffrent du manque d'implication des acheteurs qui ne se sentent pas véritablement concernés par le sujet et s'en dédouanent. La non-implication de ces derniers appelle des réponses en formation selon l'un des répondants. Elle s'explique aussi par la priorisation des objectifs achats. Selon le directeur Achats/*Supply Chain*, les AR sont au 4^e ou au 5^e rang des priorités. Finalement, à ce stade, de l'avis des répondants, l'ENT M peut être qualifiée d'entreprise plutôt mécaniste avec une spécialisation et une formalisation fortes, ainsi qu'une centralisation très forte, qui à ce stade devient un obstacle. Les acteurs moteurs de la démarche considèrent que pour avancer dans le processus d'adoption des AR il faudrait développer des relais au niveau des achats, former les acheteurs pour que ces derniers s'approprient le sujet.

Concernant les antécédents inter-organisationnels, l'association des fournisseurs à la démarche passe essentiellement par des relations transactionnelles. L'aspect relationnel des AR a été peu évoqué. Il n'est pas d'actualité. Il l'est d'autant moins que l'entreprise a récemment vécu une mauvaise expérience avec un fournisseur alors que l'entreprise avait cultivé une confiance historique avec eux. Bien que non liée aux AR, celle-ci a rendu l'entreprise plus méfiante vis-à-vis de ses fournisseurs.

		2007 ou 2011		2011-2012		2013-aujourd'hui			
Caractéristiques		Phase 0: phase de pré-initiation		Phase 1: Mise en place		Phase 2: Déploiement		Phase 3: Maintien	
Antécédents intra-organisationnels	Centralisation	S. O	Aval du PDG pour le démarrage de la démarche RSE (surtout environnementale) globale	++	Décision d'intégrer les achats dans le comité de pilotage RSE. Prise de conscience en interne de la nécessité d'intégrer les fournisseurs	=	La RSE ne fait pas partie des priorités achats Les achats ne sont pas considérés comme des acteurs clés. Implication du responsable achats en « demi-teinte » Pas véritablement de relais dans la fonction achats.	-	Les acheteurs ne se sentent pas véritablement concernés par la problématique RSE. En Phase 3, ils devront l'être
	Spécialisation	S. O	Recrutement d'un spécialiste de l'environnement. Développement des certifications Iso 14001 et OHSAS 18001 en interne Travail sur l'écoconception. Formation de la direction à la RSE	+	Ce sont MM et AT, les deux spécialistes RSE qui travaillent sur l'intégration de la RSE dans achats (critère de sélection, audits fournisseurs, contractualisation)	+	La formation des acheteurs est perçue comme un passage nécessaire, mais elle est non réalisée à ce stade		
	Formalisation	S. O	S. O	+	Objectifs fixés	=	Critères RSE dans l'évaluation des fournisseurs La RSE ne fait pas partie des priorités achats		
Antécédents individuels	Individuel	S.O	Évènement personnel dans la vie d'un des acteurs du changement	+	Engagement individuel fort de 3 acteurs du changement	=	Continuité de l'engagement des 3 mêmes personnes		
Antécédents inter-organisationnels	Relationnel	S. O	Peu de fournisseurs/bonne connaissance réciproque	S. O	S. O	S. O	S. O		
	Transactionnel	S. O	S. O	+	Mise au point de critères RSE dans l'évaluation des fournisseurs	++	Démarche d'évaluation des fournisseurs. Audits sociaux par des cabinets externes : Intertec et SGS Signature de contrat avec les fournisseurs avec un objectif de certification (avec les 5 fournisseurs stratégiques uniquement)		

Légende :

[---] Stade atteint et non achevé

S.O. : Sans Objet

En gras : Freins

Figure 35 — Processus et antécédents identifiés pour l'ENT M

1.3.2. L'entreprise Botanic en cours de pérennisation

1.3.2.1. Un positionnement assumé dans un contexte difficile

Créée en 1995, Botanic est une enseigne de distribution en jardinerie. Avec près de 2000 collaborateurs, cette entreprise de taille intermédiaire (ETI), opère en B to C, compte 64 magasins en France et 5 en Italie. La forte saisonnalité et la dépendance aux conditions météorologiques ont conduit Botanic à développer, comme certains de ses concurrents, notamment Gamm Vert⁶⁷, des rayons alternatifs moins saisonniers et moins soumis aux incertitudes météorologiques. L'activité de l'entreprise est aujourd'hui divisée en quatre marchés : le marché du jardin, le marché de l'animal, le marché de la décoration (la décoration extérieure et de Noël) et le marché de la personne (alimentation bio, les gourmandises et la librairie).

Concernant le **contexte externe** de cette entreprise, son secteur d'activité répond à une structure oligopolistique avec quelques grandes sociétés spécialisées (souvent franchisées), une multitude d'indépendants et les acteurs de la distribution. Parmi les sociétés spécialisées, la plus importante est Gamm Vert ; avec 1020 magasins, elle appartient comme Delbard (une autre jardinerie) au géant coopératif InVivo. Les autres spécialistes du marché sont : Truffaut (appartient à Cora), Jardiland (sous la coupe du fonds L-GAM). S'ajoute à la concurrence des grandes enseignes spécialisées, celle des indépendants : les horticulteurs, pépiniéristes, libre-service agricoles (LISA), les marchands grainiers, les fleuristes, etc. Par ailleurs, il faut également ajouter la concurrence des grandes surfaces alimentaires et de bricolage et enfin la vente par correspondance (Barrault, 2013). Dans ce paysage, Botanic défend un positionnement propre qui n'est pas celui des autres enseignes. Elle se positionne comme la première chaîne de jardinerie française en matière de qualité des plantes, de service clientèle, de diversité et de développement durable : « le développement durable et la protection de l'environnement sont dans notre nature »⁶⁸.

Le verbatim suivant traduit le positionnement de l'enseigne par rapport à son principal concurrent Gamm Vert.

« [Un fournisseur] me dit au mois de mars “on est sur l'appel d'offres Gamm Vert [...], ils nous ont lancé un appel d'offres, comme vous [...] : 100 % naturel, des produits efficaces”. [...] Je le recroise la semaine dernière, il me

⁶⁷ « Gamm Vert a réussi à sortir son épingle du jeu en développant des rayons alternatifs moins saisonniers : produits pour animaux domestiques, alimentation, instruments de cuisine, vêtements et chaussures. » (Les Echos, le 17/04/2014, p.20)

⁶⁸ Site internet, août 2016.

dit : “ne t’inquiète pas, Gamm Vert, [...], finalement, ils ne veulent plus un produit naturel efficace, ils veulent acheter un prix, donc ils vont continuer à faire du chimique avec un prix” (LD, responsable du Marché du jardin, Botanic, 27/06/2014)

Certains produits sont soumis à des autorisations de mise sur le marché (AMM), qui est un processus juridique long, mais sans celles-ci, les produits ne peuvent pas être vendus. Botanic a beaucoup travaillé sur les autorisations de mise sur le marché de produits de traitement naturel pour les végétaux, se confrontant parfois aux *lobbies* phytopharmaciens. En 2005, Botanic a commandité une étude sur les impacts potentiels pour la santé et l’environnement d’une centaine de molécules se trouvant dans les produits phytosanitaires auprès du mouvement pour les droits et le respect des générations futures (MDRGF), aujourd’hui rebaptisé Générations Futures. Sur la base des résultats de celle-ci, l’entreprise a décidé de stopper la vente de ces produits à partir du 1^{er} janvier 2008. L’entreprise a ainsi devancé de plus de huit ans (et est allée au-delà) la réglementation actuellement en discussion visant à interdire la vente en libre-service les produits à base de glyphosate, dont le produit Roundup, à partir du 1^{er} janvier 2016⁶⁹. De la même manière, Botanic a anticipé la loi Labbé, promulguée le 06/04/2014 et qui a pour objet de mieux encadrer l’utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire (Journal Officiel, 2014)⁷⁰. L’entreprise a également supprimé, dès 2008, les sacs plastiques en caisse, et ce, bien avant que les députés se prononcent pour l’interdiction des sacs plastiques à usage unique à partir de 2016. Dans l’ensemble, les répondants de l’entreprise Botanic se montrent critiques vis-à-vis des politiques publiques et plus notamment envers le ministère de l’Agriculture, qu’ils jugent relativement inactif et en proie aux *lobbies*. Ils soulignent unanimement le rôle des *lobbies*, parmi lesquels la Fédération nationale des syndicats d’exploitants agricoles (FNSEA), la phytopharmacie et l’Union pour la protection des jardins et des espaces verts (UPJ)⁷¹.

“On a beaucoup bossé pour donner un cadre légal à ces produits-là [traitements naturels] qui existaient en Allemagne, en Espagne... la France était le dernier bastion où ça ne passait pas, et tout ça pour des questions de lobbies et pouvoir FNSEA/phytopharmacie”. (EB, directeur général associé, Botanic, 13/06/2014)

⁶⁹ Renard, J.-D. (2015, juin16), « Désherbants : le glyphosate va disparaître du libre-service », Sud-Ouest.

⁷⁰ Journal officiel. (8 février 2014), « Loi n° 2014-110 - Loi visant à mieux encadrer l’utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national ».

⁷¹ Selon Barrault (2013), l’UPJ a milité au côté du lobby phytosanitaire en 2009 pour l’autorisation de la publicité des produits phytosanitaires à usage non professionnel, car un projet de loi visait à faire interdire cette publicité. Le sénat a lui autorisé cette publicité – sous certaines conditions, en première lecture du texte. Les députés ont adopté le texte des sénateurs.

La réglementation avec notamment la loi de modernisation de l'économie (LME), complétée par la loi Amont, protège les fournisseurs en régissant les relations client-fournisseur. Botanic est en conformité avec ces réglementations.

Parallèlement, Botanic œuvre pour la reconnaissance du label MPS au niveau de la profession depuis plusieurs années. Aujourd'hui, Botanic fait partie du groupe de travail Plante Bleue (qui est une nouvelle certification française), afin d'établir des passerelles entre les deux certifications et afin que le niveau d'exigence ne soit pas inférieur à celui de MPS⁷². En plus du label MPS pour les végétaux d'ornement, Botanic s'appuie sur de nombreuses normes pour définir les critères de sélection de ses fournisseurs (MPS, FSC, TFT, bio)

Les clients sont des particuliers. Botanic compte 400.000 clients fidèles, détenteurs de la carte Botanic. Grâce à une étude clients, Botanic a davantage compris qui étaient ceux-ci ne sont pas forcément des écologistes convaincus, mais plutôt des clients sensibles à l'accueil en magasin :

“On a interrogé les clients par rapport aux engagements de Botanic dans son pacte de responsabilités et là on est tombé du grenier à la cave. [...] Les clients déjà ne comprenaient pas pourquoi on parlait sur plein d'engagements par rapport aux produits bios, aux cosmétiques, aux produits d'entretien ; pour eux, on était une jardinerie, basta ! [...]. Par rapport à tous les engagements qu'on avait pris, si déjà ils savaient que l'on avait arrêté les pesticides c'était déjà bien. Par contre l'accueil, le sourire dans les magasins, pas de problème. Mais, après, par rapport à tous ces engagements de développement durable que l'on avait pris, ce n'était pas du tout perceptible”. (SD, responsable développement durable et relations extérieures [rattaché à la direction exploitation des magasins], Botanic, 17/07/2014)

Le **contexte interne** de Botanic est celui d'une entreprise familiale, en croissance, mais prudente sur son avenir. L'actionnariat familial est stable depuis la création de l'entreprise en 1995. A l'origine, trois familles d'horticulteurs (Verdonnet, Bouchet, Blanchet) qui sont toujours restés actionnaires majoritaires. Le président est aujourd'hui Luc Blanchet, le fils du cofondateur de Botanic. Un fonds commun de placement est destiné aux salariés, qui sont détenteurs minoritaires avec environ 5 % du capital. 80 % des salariés sont actionnaires (LSA, 2015). Alors que la tendance est “plutôt au changement d'actionnaires pour les jardineries”, Botanic a repris, en 2014, à contre-courant la participation de Siparex jusqu'alors actionnaire à

⁷² *Milieu Programma Sierteel* en néerlandais (MPS) est un label environnemental garantissant que l'horticulteur s'engage pour la protection de l'environnement, en utilisant notamment moins d'intrants (pesticides, insecticides, etc.), en bannissant certains produits dangereux pour l'homme et pour l'environnement et en réduisant les déchets, les émissions de Co2, la consommation d'eau et d'énergie. Verdura. (2016), « Label MPS », disponible sur : <http://www.vedura.fr/guide/ecolabel/mps> (consulté le 20 juin 2016).

hauteur de 7,5 % »⁷³. L'ambition affichée de Botanic est fondée sur cet actionnariat familial et les valeurs liées : « Continuer à grandir en France, à influencer le marché en veillant à garder l'identité d'une entreprise familiale, vraie et responsable » (Projet Botanic 2014-2017). Le directeur général associé présente les avantages supposés d'un actionnariat familial par rapport à des actionnaires plus volatils :

« Eux [les groupes dirigés par des fonds d'investissement] sont capables de faire des changements de stratégie sur des problèmes de résultats trimestriels alors que nous on s'adaptera aux résultats économiques, peut-être qu'on ralentira certains projets, mais les projets ne sont jamais en dessous de 3 ans, sinon on n'a pas le temps de mettre en œuvre [...] ». (EB, directeur général associé, Botanic, 13/06/2014)

L'entreprise n'a cessé de croître passant de 6 magasins, 285 salariés en 1995, à 65 magasins et 2300 salariés en 2014. La taille est devenue, selon un répondant, « critique » laissant entendre que pour des raisons d'homogénéisation de l'offre, il est notamment plus difficile de travailler avec des PME locales.

« Après la difficulté, c'est que plus vous devenez gros, plus vous avez de pratiques achats [...] d'une grosse enseigne. Et l'idéal, ça serait que l'on puisse continuer à se fournir auprès de petits, enfin, pas forcément petits, mais de fournisseurs territoriaux, régionaux, locaux, mais ça ne va pas avec le modèle des enseignes ». (SD, responsable développement durable et relations, Botanic, 17/07/2014)

Même si le chiffre d'affaires est en augmentation, 41 millions d'euros HT en 1995, 197 en 2005 et 340 en 2014, les répondants restent prudents et parlent des difficultés du secteur en général qui souffre de la crise et qui est soumis aux aléas climatiques comme en 2013.

La RSE est une priorité de l'entreprise, c'est dans les « gènes de l'entreprise » (SD, responsable développement durable et relations extérieures, le 17/07/2014). Les répondants, unanimement, soulignent le positionnement particulier de l'entreprise qui se veut proche de la nature. Ce positionnement est réaffirmé dans la formalisation du projet Botanic 2014-2017 au travers des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux. Concernant les objectifs sociaux, l'entreprise entend favoriser la qualité de vie au travail, favoriser le développement au travail. Alors que l'accent avait été mis plus fortement sur l'environnement depuis 2008, le projet « Bien chez Botanic » (2014-2017) met à présent l'accent sur le volet social. Concernant les objectifs environnementaux, Botanic ambitionne de devenir la jardinerie de référence dans la réduction

⁷³ Leclerc, Morgan. Botanic rachète la participation de Siparex dans son capital. LSA, Commerce et Consommation, publié le 15-04-2015, disponible sur <http://www.lsa-conso.fr/botanic-rachete-la-participation-de-siparex-dans-son-capital.170406> (consulté le 08/08/2016)

de l'impact environnemental sur les produits et les magasins. Concernant les objectifs sociétaux, Botanic s'est fixé comme objectif de contribuer à développer localement les pratiques de jardinage naturel, source de bien-être (Botanic 2014-2017, document interne). La RSE irrigue toute l'entreprise et notamment les achats.

« C'est une priorité de l'entreprise, elle est descendue au niveau des achats. Simplement, aujourd'hui on est plutôt en train de définir comment elle va impacter les achats, plutôt que d'avoir un cadre tout défini précis sur ce qu'est la RSE en achat. » (EB, directeur général associé, Botanic, 13/06/2014)

Le service achats comme le précise le directeur opérationnel de Botanic est véritablement stratégique. Les pratiques achats sont alignées et porteuses des valeurs de l'entreprise. L'entreprise gère actuellement 500 fournisseurs (dont 100 peuvent être considérés comme stratégiques) pour 20.000 références produits.

« [Les achats sont] complètement stratégiques pour plusieurs raisons. La première c'est parce qu'ils font la politique produit qui est particulière et qui constitue le nœud du concept chez Botanic. C'est-à-dire que l'on n'a pas la même politique-produits que les autres jardineries. D'ailleurs, on n'a pas de produits chimiques, on a retiré les produits chimiques. On prône et on parle de jardin naturel. Donc, c'est le cœur du réacteur, et donc forcément avant même de parler de fric, de finance, il faut parler de concept et du cœur de ce que l'on est. Et, ce sont les acheteurs qui déterminent ça en partie. Ils ne font pas qu'acheter nos acheteurs. » (MR, directeur des opérations - responsable des achats, Botanic, 25/06/2014)

En résumé, la RSE est inscrite dans les gènes de Botanic. Malgré un contexte de forte intensité concurrentielle et une forte activité des lobbies, l'entreprise assume son positionnement en lien avec les dimensions RSE. Botanic est une entreprise de distribution, les achats y occupent, de fait, une position stratégique.

1.3.2.2. Processus en phase de pérennisation

De l'avis des répondants de Botanic, la phase 3 de maintien est atteinte, mais le défi consiste à maintenir l'élan et à passer encore davantage le relais au niveau opérationnel afin de pérenniser la démarche. Il s'agit de l'entreprise la plus avancée dans le processus d'adoption des AR. Selon le Responsable du développement durable et des relations extérieures, le maintien de la démarche nécessite encore un effort important d'animation. Il regrette le fait de devoir encore surveiller certains acheteurs et appuyer la démarche sous peine que rien ne se fasse et qu'il y ait un retour aux pratiques traditionnelles d'achats avec un focus sur les critères économiques. Il exprime une certaine lassitude face à l'absence d'engagement de certains acheteurs. Il note

deux tendances : un mouvement participatif et enthousiaste et un mouvement réfractaire avec des acheteurs qui disent ne pas avoir le temps pour pouvoir investir le sujet des AR.

Dans le cas de Botanic, une phase 0 est clairement mise en évidence. La décision d'adopter un processus d'AR fait suite à une « phase amont », que l'on pourrait qualifier de pré-initiation et durant laquelle les dirigeants ont développé leur envie d'engager l'entreprise dans la voie de la RSE. Si cette volonté était déjà partagée à l'échelle de la direction, une montée en maturité s'est opérée grâce à une personne convaincue : CV, la responsable du développement durable à Botanic, recrutée en 2005 pour son expertise dans le domaine de la RSE. Des rencontres avec des universitaires, associations et consultants ont également contribué à conforter la direction dans sa décision d'entreprendre une telle démarche.

« On se posait des questions avant 2005 sur les problématiques de pesticides et on s'est rencontré avec CV dans un évènement organisé par l'EM Lyon. En lui parlant de mon questionnement sur les pesticides, elle me dit : "c'est pile en phase !" Je [...] lui dis "non, on n'a pas les moyens de t'embaucher maintenant" [...]. On arrive en 2005, on se dit "on a envie d'y aller !", et là, on démarre ensemble. On a commencé à faire toutes ces enquêtes sur tout ce qui est toxicité, en interne pendant 3 ans, on a compilé des thèses et classé les choses ». (EB, directeur général associé, Botanic, 13/06/2014)

CV porte et anime la démarche au début jusqu'en 2010 date à laquelle elle quitte l'entreprise pour créer une structure, sous forme associative, dont le but est de faciliter l'introduction d'une alimentation bio, saine et de proximité en restauration collective. Cette personne particulièrement inspirante a joué un rôle de « mentor » selon SD, responsable développement durable et relations extérieures. Elle s'est beaucoup investie pour faire naître la démarche d'AR.

1.3.2.3. Les leviers de la réussite d'un processus d'adoption

Le développement du processus d'AR au sein de Botanic témoigne, une nouvelle fois, de la nécessité que le sujet soit pris en compte au plus haut niveau et du besoin de créer une émulation au sein de l'entreprise. La démarche a démarré surtout au niveau environnemental avec la suppression de tous les pesticides entre 2007 et 2008. Cette **décision centralisée** au niveau de la direction a signifié un changement assez radical au niveau de la culture interne. Une telle décision ne pouvait provenir que de la direction générale puisqu'elle a eu pour effet d'affecter significativement les ventes.

« Si déjà, tout le monde n'est pas en phase dans l'équipe dirigeante sur ce sujet, ce n'est même pas la peine d'aller plus loin, il y aura des rejets. [...] Donc pour moi, c'est un sujet de DG, moi, j'ai la RSE en responsabilité [...], ce n'est pas une responsabilité dont je peux me dédouaner. [...] une bonne partie de la problématique est de gérer notre changement qui est avant tout

personnel, donc d'être un peu en pointe sur le sujet et puis d'entraîner tout le monde » (EB, directeur général associé, Botanic, 13/06/2014)

Si l'impulsion de la direction est nécessaire au démarrage (phase 1), le soutien de celle-ci doit s'inscrire dans la durée. Les AR ne doivent pas se limiter à des messages d'intention. À ce titre, l'exemplarité de la direction contribue à l'effet d'entraînement qui est extrêmement important. Les répondants sont unanimement d'accord sur le fait que la direction générale a des convictions très fortes sur le sujet.

« Les membres de la direction générale ont des convictions très fortes sur le sujet, ils consomment 100 % bio [...]. Et bien, ça transpire dans toute l'entreprise ». (SD, responsable développement durable et relations extérieures, Botanic, 17/07/2014)

Aussi, le comité de direction a d'abord entrepris de se former sur le sujet pour « s'éduquer d'abord » (EB, directeur général associé, Botanic, le 13/06/2014). Enfin, les répondants ont mis en évidence le rôle opérationnel des acheteurs qui doivent prendre le relais et devenir force de proposition.

« Mais après il faut avoir un projet d'entreprise et il faut savoir le partager, le vendre, obtenir l'appropriation de ce projet d'entreprise parce que quand il faut aller chercher tout ce que je vous explique, et bien, il faut que les acheteurs soient motivés. » (MR, directeur des opérations - responsable des achats, Botanic, 25/06/2014)

Même si l'ensemble des acteurs n'est pas sensible de la même manière, une majorité des acheteurs du marché du jardin et de la personne a intégré les problématiques d'AR dans leurs activités. La contribution de ces acheteurs est vantée dans les discours et elle est motivante pour d'autres salariés. Elle est d'ailleurs souvent valorisée dans les catalogues Botanic.

« Après, encore une fois, il y a la sensibilité de l'acheteur ou de l'acheteuse. Quand, vous parlez avec certains, comme AT [...], il a ça dans le sang [...]. Je trouve ça bien, et moi du coup ça me conforte à être chez Botanic et à travailler avec des acheteurs comme ça. » (SD, responsable développement durable et relations extérieures, Botanic, 17/07/2014)

De fait, le Responsable développement durable et relations extérieures passe du temps avec les acheteurs qui adhèrent à la démarche afin de les aider. Il ne s'attarde plus sur les « opposants », n'essaie plus de les convaincre. La direction a conscience que convaincre de l'utilité de la démarche est difficile. L'appropriation du sujet peut nécessiter des séminaires d'acculturation, prendre du temps, et certaines personnes risquent même de ne jamais adhérer. L'objectif est que ces personnes soient minoritaires, car elles ne sont pas en phase et « parasitent » le positionnement de l'entreprise.

Les répondants, de manière unanime, considèrent le pacte de l'entreprise comme la pierre angulaire de la démarche d'AR et plus largement de la politique RSE de l'entreprise, les deux étant synchrones. Le premier pacte Botanic⁷⁴ a été le socle permettant de formaliser les ambitions à trois ans et les attentes vis-à-vis des partenaires.

La formalisation a été structurante, car l'effort de formalisation du départ a permis de choisir les axes de travail prioritaires. Ainsi, l'année 2008, est considérée comme charnière, puisqu'elle marque la formalisation du premier pacte, avec des engagements essentiellement orientés achats. Outre les ambitions, les réalisations sont également formalisées. Ainsi, pour apprécier l'atteinte des objectifs, des indicateurs de pilotage sont nécessaires. Il s'agit de faire un suivi au moyen d'indicateurs, afin que la démarche ne soit pas qu'une déclaration d'intention. Ces indicateurs sont considérés par MR, le responsable des achats, comme nécessaires pour suivre le bon fonctionnement du processus. Ils sont appréhendés comme des outils de pilotage et beaucoup moins comme des outils de contrôle.

« Je vous disais il n'en faut pas trop [des indicateurs], il en faut quand même un peu, parce que si ce n'est que du vent... ça ne peut pas fonctionner » (MR, directeur des opérations - responsable des achats, Botanic, 25/06/2014)

D'après l'expérience de Botanic, une formalisation aurait un pendant négatif. Trop poussée, elle peut avoir pour effet d'ôter le plaisir à ce type d'actions en affectant la motivation intrinsèque des acteurs.

« Et on a “changé de fusil d'épaule”, aujourd'hui, on a beaucoup moins d'objectifs chiffrés, on est toujours dans la conviction, dans la direction, mais on se donne beaucoup plus de souplesse. On n'était pas souple en 2008. Et je crois que les Achats Responsables, ça demande aussi un peu de souplesse parce que la vraie vie, la réalité du marché nous amènent à être parfois un peu plus souples, accepter de revoir ses positions » (MR, directeur des opérations - responsable des achats, Botanic, 25/06/2014)

Les actions de sensibilisation tant au niveau interne qu'au niveau des fournisseurs ont été nombreuses. Des cabinets spécialisés sont intervenus. La **spécialisation** s'est aussi opérée par du recrutement de spécialistes notamment CV (ex-directrice développement durable et relations extérieures de 2005 à 2010) et SD (actuel responsable développement durable et relations extérieures). La spécialisation s'apparente à la diffusion d'une culture RSE pour l'ensemble des

⁷⁴ Le Pacte Botanic est un plan volontaire et ambitieux portant sur 25 engagements de développement durable. Le premier Pacte prévu sur trois ans (de 2008 à 2010) porte sur 4 objectifs : Jardiner autrement – se nourrir autrement – consommer autrement – commercer autrement. Le deuxième Pacte également sur trois ans a pour objectif de poursuivre les chantiers démarrés en 2008 et de démarrer 11 nouveaux engagements. Ces engagements ont été définis avec les acheteurs. À titre d'exemple, voici deux engagements pris : « 100 % des produits en bois exotique certifiés FSC ou garantis TFT », « 100 % des fournisseurs de végétaux certifiés MPS ».

salariés. Elle a été intense au début du processus d'adoption, des ressources budgétaires ont été allouées pour développer les compétences. Il y a eu un cycle de formation sur 3 ans avec 30.000 heures de formation pour former les salariés, en particulier les acheteurs.

À noter que Botanic a travaillé avec des consultants externes pour la mise en place d'une boîte à outils consistant à aider les acheteurs à faire des choix responsables (matériaux à privilégier ou à éviter). Les efforts de formation réalisés pour impulser la démarche ne sont cependant pas soutenables dans le temps, notamment pour des raisons budgétaires. Par ailleurs, EB, directeur général associé de Botanic, explique que les associations qui enquêtent sur les dysfonctionnements et les scandales permettent d'orienter les entreprises sur des axes prioritaires à défendre. Ainsi, Botanic a développé des relations et partenariats avec de nombreuses associations pour se doter d'un savoir qu'elle n'avait pas forcément en interne.

« On a beaucoup de relations avec les associations, et c'est pour ça [...] qu'on a de nombreux partenariats avec les associations, Génération Future, l'UNAF, LPO [...], énormément d'associations ou de groupes de pression, parce qu'ils font beaucoup de lobbying ces gens-là. On est plutôt proactif dans la limite de nos moyens, en tous cas sur ce volet-là ». (LD, responsable du Marché du jardin, Botanic, 27/06/2014)

Comme pour la formalisation, l'aspect positif de la spécialisation doit être nuancé. À l'image de l'ENT M, le responsable développement durable et relations extérieures prévient des dangers de l'existence d'une cellule spécialisée qui porte le sujet. Celle-ci semble pousser au désengagement des acteurs opérationnels. Il insiste sur l'importance que l'ensemble des acheteurs s'empare du sujet : certains l'on fait, mais d'autres pas encore.

Concernant les relations client-fournisseur, l'implication des fournisseurs passe d'abord par un mode transactionnel. Pour instaurer les AR, Botanic a fixé par courrier des « ultimatums » à ses fournisseurs, c'est le terme qui a été mentionné ouvertement. Ainsi, en 2007, Botanic envoie une lettre à tous ses fournisseurs pour faire connaître ses nouvelles exigences pour entrer dans son panel : les pesticides ne feront plus partie des produits distribués par Botanic dès 2008. Il est également demandé aux horticulteurs d'être certifiés MPS comme en témoigne le directeur des opérations :

« On avait quand même une position qui était gonflée, on leur (aux fournisseurs) a dit : « vous n'avez pas le choix, c'est obligé ! » (MR, directeur des opérations - responsable des achats, Botanic, 25/06/2014)

De plus, Botanic a formalisé des engagements avec ses fournisseurs dans le cadre de ses pactes (25 engagements établis pour la période 2008-2010 et 35 engagements pour la période 2011-2013) avec l'objectif de proposer des produits plus sains et plus responsables dans les magasins.

Ces engagements ont été communiqués aux fournisseurs qui sont, de fait, directement concernés et doivent s'y conformer. Même si le responsable du développement durable et des relations extérieures déclare qu'« ici, on n'aime pas trop les codes normatifs AFNOR, ISO, etc. », l'entreprise s'est néanmoins adossée sur de nombreux labels existants pour établir les lignes directrices de sa politique d'AR. Demander aux fournisseurs d'être certifiés est une manière pour Botanic de s'assurer une certaine conformité des fournisseurs par rapport à des « référentiels exigeants, fiables et reconnus (MPS, FCS, AB, Cosmebio) » (rapport développement durable Botanic, 2008, p. 8). Ces derniers permettent une délégation de contrôle, puisque ce sont les agences de certification qui se chargent de la vérification de la conformité. Botanic n'a pas les moyens humains de vérifier la conformité des fournisseurs. De la même manière, les achats « *made in France* » ou « *made in Europe* », que Botanic promeut, minimisent les risques sociaux et environnementaux. Outre les labels qui servent de référentiel, la sensibilité de l'acheteur et son ressenti lors des visites fournisseurs sont déterminants dans le choix du fournisseur, mais aussi pour la poursuite de la relation.

« L'acheteur plein air, il va de temps en temps sur site (en Chine) et il me dit : « par sensibilité, non, pas question, on ne travaillera pas avec ce fournisseur ! ». (SD, responsable développement durable et relations extérieures, Botanic, 17/07/2014)

Ce n'est que dans un deuxième temps que l'entreprise cliente s'engage dans une démarche de développement des capacités du fournisseur. Cette phase relationnelle, qui intervient en phase de maintien (phase 3), implique en amont un pilotage de la performance de ces derniers avec des diagnostics et des plans de progrès. L'accompagnement du fournisseur est cependant limité du fait des ressources qui sont elles-mêmes limitées. Botanic témoigne du frein que représente le manque de ressources, notamment pour une ETI comme elle. Une fois que les prérequis sont satisfaits par le fournisseur, Botanic espère du fournisseur qu'il soit davantage impliqué et qu'il devienne force de propositions, suivant ainsi une relation client-fournisseur plus collaborative. Aujourd'hui, Botanic est davantage dans une phase où les fournisseurs adhèrent à sa politique. L'entreprise Botanic est « moins jusqu'au-boutisme » c'est-à-dire moins dans une position militante par rapport aux AR. Elle cherche moins à imposer des pratiques et les fournisseurs, de leur côté, sont aujourd'hui plus proactifs et forces de proposition qu'au démarrage de la démarche. En outre, les fournisseurs les plus avancés, dans certains cas, servent à établir le référentiel.

« Ce fournisseur était sensible à ça, il avait déjà mis en place des plans d'action, etc. Ça nous a confortés dans la démarche de dire, « c'est possible, ils l'ont fait [...] donc on est capable de le demander à tous nos

fournisseurs. » (SD, responsable développement durable et relations extérieures, Botanic, 17/07/2014)

Botanic va jusqu'au développement de produits en commun. Il y a donc un apprentissage inter-organisationnel, tel qu'évoqué par Bessant et al. (2001) dans le cadre du modèle SCL. Cet apprentissage est basé sur des échanges de connaissances qui se traduisent par du co-développement de produits avec certains fournisseurs. Un premier exemple est celui du terreau. Botanic est impliqué dans le développement des formulations de ce produit qui est décliné sous la marque de distributeur Botanic et au nom de la marque fournisseur. Un autre exemple de codéveloppement est celui des potagers et poulaillers en douglas (bois certifié PEFC, 100 % de France, naturellement résistant — sans traitement chimique — aux attaques des insectes, champignons et de la pourriture)⁷⁵, qui sont les fruits d'un vrai travail de collaboration entre MO et Botanic :

« Plusieurs collaborateurs de Botanic sont venus ici [...] nous avons mis en commun toutes nos idées pour élaborer de nouveaux produits. Nous avons imaginé ensemble des prototypes de potagers, de poulaillers ». (AT, acheteur Botanic, Catalogue printemps-été 2016, p. 91)

Aussi une des ambitions exposées par l'un des membres du comité de direction est que l'entreprise continue de porter des fournisseurs qui développent des solutions innovantes pour « jardiner au naturel ».

La Figure 36 synthétise les résultats. La clé de lecture elle est la même que celle utilisée pour les autres cas. En guise de synthèse, concernant le processus d'AR, le cas Botanic confirme clairement l'existence d'une phase 0 de pré-initiation avec la constitution d'un socle préalable de connaissances dans le domaine plus vaste de la RSE. La non-linéarité et le non-déterminisme du processus sont également confortés, notamment avec un retour en arrière sur la formalisation (retour à la modération sur les indicateurs) et le résultat d'enquêtes montrant l'incompréhension des clients vis-à-vis des engagements RSE de Botanic. Ces enquêtes ont eu pour effet d'ébranler la motivation interne et par voie de conséquence le processus. Ce processus fait largement appel à la base et à des acteurs multiples, tant internes qu'externes. Concernant les antécédents intra-organisationnels, de la phase 1 à 3, tous les antécédents organisationnels évoluent dans le même sens : il y a une diminution de la centralisation, de la formalisation et de la spécialisation. En phase 1, la centralisation est très forte (++) : les membres du comité de direction, sensibles à la problématique décident d'investir le champ des AR ; consécutivement, des moyens sont alloués

⁷⁵ Cet exemple a été discuté lors des interviews et nous l'avons également retrouvé dans le catalogue Botanic printemps-été 2016, p. 91

à la démarche. Ceux-ci permettent de développer une forte spécialisation dans le domaine (++) grâce à des recrutements, l'intervention de nombreux consultants, et des formations. À ce stade, il faut noter l'implication individuelle très forte d'une personne considérée comme « moteurs », CV (directrice développement durable et communication). La formalisation est très forte (++), les outils de suivi de performance sont nombreux et assez coercitifs, ils correspondent à la dimension militante de l'engagement de l'entreprise à cette époque. En phase 2, il y a une décentralisation, l'animation devient l'affaire du service développement durable et des responsables de marchés. La formalisation est forte (+), avec notamment un nouveau pacte ; toutefois, elle est cependant moins soutenue, plus modérée qu'en phase 1 (les indicateurs sont un centre d'attention moins capital). La même évolution est constatée au niveau de la spécialisation que nous qualifions de forte (+), il n'y a plus de recrutement de spécialiste en interne, mais il y a toujours des formations à la RSE qui deviennent plus spécifiques aux métiers et la formalisation de partenariats avec des ONG. En phase 3, bien que les AR soient toujours un sujet pour l'entreprise, ils le sont un peu moins pour le comité de direction qui développe davantage le projet de « bien-être » au travail et qui est maintenant centré sur les salariés. Il est attendu que les acheteurs soient autonomes sur le sujet des AR. D'ailleurs, il n'y a plus de formation sur le sujet, le sujet est moins discuté en interne et il n'y a pas de nouveaux engagements. Il s'agit à ce stade de continuer et maintenir les actions entreprises. Pour la phase 3, nous qualifions donc les niveaux de spécialisation, centralisation et formalisation de faible (-).

Concernant les antécédents inter-organisationnels, la nature de la relation évolue d'une logique transactionnelle à une logique relationnelle, en particulier entre la phase 2 de déploiement et 3 de maintien. En phase 1, il est difficile de qualifier la nature de la relation client-fournisseur, les antécédents étant à cette phase essentiellement intra-organisationnels. En phase 2, la nature des relations est à très forte dominance transactionnelle (++) Botanic impose de nombreuses contraintes aux fournisseurs. Certains fournisseurs sont évincés du panel et les méthodes de négociations deviennent plus dures. La stratégie de l'entreprise n'est pas négociable, nous notons que le niveau relationnel est faible (-). Si nous constatons que l'approche est plutôt transactionnelle, certains éléments de nature relationnelle sont observables dans la relation. Ainsi, les acheteurs discutent et expliquent les changements aux partenaires. Ils tentent aussi de convaincre les fournisseurs de modifier leurs pratiques afin de privilégier la continuité de la relation. Botanic laisse aux fournisseurs du temps pour entamer leur transformation. L'entreprise privilégie ainsi la continuité de la relation client-fournisseur. Botanic organise

également un forum en 2008 afin de justifier les nouveaux engagements et sensibiliser les fournisseurs, ces derniers sont invités à adopter le même virage. En phase 3, Botanic travaillant dans la durée avec ses fournisseurs « verrouille » quasiment son panel fournisseur. Botanic développe avec certains fournisseurs de la co-conception pour des produits plus responsables. Il est attendu des fournisseurs du panel qu'ils soient force de propositions. À ce stade, nous qualifions le niveau relationnel de fort (+) et transactionnel de faible (-). Cependant, le fournisseur doit rester compétitif et comme cela est pratiqué dans la grande distribution, des marges arrières sont négociées.

Chapitre 4 - Résultats

Caractéristiques		1995 (naissance de Botanic)		2007		2008		2011	
		Phase 0 : phase de pré-initiation		Phase 1 : Mise en place		Phase 2 : Déploiement		Phase 3 : Maintien	
Antécédents intra-organisationnels	Centralisation	+	Sensibilité du comité de direction Botanic commande une étude à la MDRGF sur les produits phyto	++	Le comité de direction prend la décision d'aller plus loin dans la démarche des moyens sont alloués (recrutements/formations)	+	Animation par les responsables de marché (selon leur sensibilité) les acheteurs s'approprient le projet d'entreprise (selon leur sensibilité)	=	Les acheteurs sont autonomes sur leur portefeuille ; et, bénéficient si nécessaire de l'appui du responsable DD (SD)
	Spécialisation	+	Recrutement d'une spécialiste en DD qui deviendra directrice marketing et DD (CV).	++	Création de l'équipe DD et relations extérieures (CV à la tête). Formation au DD du comité de direction Sensibilisation en interne : formation des collaborateurs et séminaire avec l'appui de cabinets et associations	+	Idem phase 1	=	Certains acheteurs sollicitent plus d'animation autour de la RSE. Ils deviennent demandeurs. Certains sont passés experts
	Formalisation	-	Charte à l'entrée des magasins portant sur les valeurs de l'entreprise vers son public : « authenticité, générosité, proximité »	++	Formalisation du pacte botanic avec des engagements, des objectifs chiffrés et datés Points réguliers avec un suivi des indicateurs Rapports développement durable	+	Deuxième pacte Botanic Mise en place d'outils (« la boîte à outils ») Écrémage des indicateurs de suivi	=	Le « Petit précis de vérité » pour la période 2013-2014 fait suite aux pactes Botanic (pas de nouveaux engagements). L'objectif est de pérenniser. « Projet Botanic 2017 » pour la période 2015-2017, l'emphase est mise sur le volet social.
Antécédents individuels	Valeurs, convictions	+	Sensibilité du comité de direction/actionnaires	++	Forte conviction de l'équipe de direction avec discours un peu moralisateur/ « militant »	++	Conviction des dirigeants ébranlée par les « tables rondes » clients Expression plus forte de la sensibilité de certains responsables de marché et acheteurs	++	Conviction toujours présente, mais avec quelques résistances
Antécédents Inter-organisationnels	Relationnel	S.O	Approvisionnements régionaux et la notion de partenariat avec les fournisseurs déjà dans le fonctionnement de l'entreprise	S.O	Échanges informels et réunion événementielle autour du pacte Botanic pour sensibiliser et expliquer la démarche aux fournisseurs Négociation de Botanic auprès MPS pour une remise sur la cotisation annuelle au label au nom de ses fournisseurs	+	Co-conception avec les fournisseurs des gammes de produits	++	Phase d'adhésion des fournisseurs Les fournisseurs sont beaucoup plus proactifs, ils proposent. Les fournisseurs perçoivent les vertus de la démarche
	Transactionnel	S.O	Relations client-fournisseur régies par une charte de bonnes pratiques	S.O	Courrier aux fournisseurs de végétaux leur imposant d'être certifiés (MPS pour les fournisseurs de végétaux, FSC pour le bois, etc.) à horizon 2010	++	Les fournisseurs ne répondant pas aux exigences de base définies par Botanic ne peuvent pas rentrer au panel Changement de méthode de négociation avec les fournisseurs (mode plus dur)	-	Pour entrer au panel les fournisseurs doivent offrir un « plus » par rapport aux critères établis

----- Stade atteint par Botanic

Figure 36 — Processus et antécédents identifiés pour Botanic

2. Le processus d'adoption des AR et sa pérennisation

L'objectif de cette section est de mettre en perspective les résultats à l'aide d'une analyse inter-cas dans une perspective de généralisation. Nous tentons d'expliquer le processus d'adoption des AR au regard de ses antécédents intra et inter-organisationnels en prenant en compte une possible dépendance contextuelle (Yin, 2013). En reprenant les termes de Kœnig (2005, p. 12), cette analyse inter-cas a donc pour but de définir indépendamment de leur contexte, « des énoncés universels au sens strict » relatifs au processus d'adoption des AR et à ses antécédents.

Dans la sous-section 1, nous revenons tout d'abord sur le périmètre des achats dans l'entreprise et les composants (prépondérance ou non d'un des volets du développement durable) des AR concernés par les processus étudiés. Nous précisons ensuite le phasage et les caractéristiques du processus d'AR qui se dégagent. Nous mettons en perspective les antécédents intra et inter-organisationnels qui sous-tendent l'adoption réussie d'une démarche d'AR, au sens de pérenne dans le temps.

La sous-section 2 propose une extension et un approfondissement des résultats relatifs aux antécédents inter-organisationnels en recueillant le point de vue des fournisseurs pour saisir les deux côtés de cette relation. Cette dernière étude ne poursuit pas un objectif de généralisation dans la mesure où celle-ci a pu être mise en œuvre uniquement auprès de l'entreprise Botanic et de ses fournisseurs. Cette confrontation peut donner lieu toutefois à des premiers résultats novateurs puisque la grande majorité des travaux sur les AR restent centrés sur la seule perception des donneurs d'ordre (ou clients).

2.1. Le processus d'adoption des AR : processus et antécédents

L'étude multi-cas a confirmé la pertinence du cadre conceptuel élaboré et enrichi avec l'étude de cas exemplaire de la SNCF. Il y a effectivement des invariants au niveau du processus et des antécédents intra et inter-organisationnels, et ce quelle que soit l'entreprise et les éléments de contexte détaillés, que nous souhaitons mettre en perspective.

2.1.1. Un périmètre des achats et des composants des AR explicatifs de la phase d'avancement dans la démarche d'AR

Le périmètre des achats est un premier élément important à considérer. Il se rapporte au rôle et au poids de cette fonction dans l'entreprise. Nous l'observons ici à deux niveaux : l'importance stratégique de la fonction achats au sein de l'entreprise et l'importance perçue de cette fonction pour la mise en place d'une démarche RSE. Si la fonction achats est aujourd'hui reconnue comme une fonction stratégique pour l'entreprise (cf. chapitre 1), force est de constater que dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. Selon les entreprises étudiées, le rôle des achats n'est pas reconnu de la même manière en interne (cf. Tableau 22 de synthèse sur le rôle des achats dans chaque entreprise étudiée). Concernant les ENT A, S et M, les achats sont plutôt une fonction support au service de la R&D et de la production. Concernant les ENT A et S, ils ne sont pas rattachés directement à la direction générale. Par opposition, au sein des deux entreprises les plus avancées, Botanic et la SNCF, les achats occupent clairement une position stratégique. Les résultats confirment ainsi que la fonction achats, vue comme une fonction stratégique, peut être avantageusement positionnée pour influencer l'implication de l'entreprise dans une politique RSE (Carter et Jennings, 2004). Précisons que la RSE dans les entreprises A et S est principalement envisagée au travers des projets d'éco-conception (pour l'ENT A, les achats n'y sont que rarement associés). Concernant Botanic et la SNCF, la stratégie RSE fait partie intégrante de la stratégie globale et c'est au sein de la fonction achats qu'elle a naturellement pris forme en premier. Le rôle de la fonction achats au sein de l'ENT M est ambigu. Bien que le directeur Achats/SC considère que les achats ont un rôle à jouer en matière de RSE, il ne les considère pas comme devant être moteur sur le sujet. De fait, les acheteurs ne souhaitent pas endosser un rôle plus important dans la démarche. Nos résultats montrent aussi un lien étroit entre la nature stratégique de la fonction achats et la décision des entreprises de s'engager (phase 1) dans le processus d'AR. Nous confortons ainsi le constat établi par Bowen et al. (2001) selon lequel les pratiques d'AR sont facilitées lorsque la fonction achats bénéficie d'un statut élevé dans l'entreprise.

Entreprises	Les achats sont perçus comme une :	Objectifs prioritaires	Les achats sont perçus comme ---- pour la RSE	Avancement dans le processus d'adoption des AR
SNCF	Fonction stratégique	Réduction de coût	Très importants Consubstantiels	Phase de déploiement (phase 3)
ENT A	Fonction support	Réduction de coûts	Peu sollicités	S.O.
ENT S	Fonction support	Qualité et délais	Peu sollicités	Phase de mise en place (phase 1)
ENT M	Fonction support	Approvisionnement	Ambiguïté. N'endossent pas/rejette cette responsabilité	Phase de déploiement (phase 2)
Botanic	Fonction stratégique	Au cœur de l'activité Contribution à la création de valeur	Centraux	Phase de maintien (Phase 3)

Tableau 22 — Confrontation des périmètres de la fonction achats

Concernant les composants des AR, de manière peu surprenante, tous les services achats ont pour mission d'intégrer les critères économiques. Les composants propres aux critères non économiques des AR semblent varier en fonction du degré d'avancement dans la démarche d'AR (cf. Tableau 23). Pour l'ensemble des entreprises étudiées, la démarche a été initiée et mise en œuvre sur le volet environnemental dans une logique de mise en conformité réglementaire et/ou de réponse aux exigences clients pour les entreprises les moins avancées (A et S). L'ENT A qui n'est pas encore entrée dans le processus d'adoption d'AR, envisage d'aborder les AR par le composant environnemental. Il est intéressant de noter que le concept même de RSE n'est pas bien compris par le responsable achats qui ne perçoit pas de lien entre les deux volets. Il opère un distinguo important entre l'environnement et le social dans les AR. Concernant l'ENT S, le composant social des AR est considéré comme étant quelque chose à développer. Les synergies entre les différents composants sont bien saisies. Pour l'ENT M, si le point d'entrée de la démarche est, là encore, environnemental pour des raisons plus stratégiques d'offre produits, la démarche a évolué pour intégrer des critères sociaux. Les répondants perçoivent les deux composants comme étant inter-connectés. Les résultats indiquent que les entreprises Botanic et SNCF qui sont les plus avancées tentent d'équilibrer dans le temps l'importance des volets environnementaux et sociaux. Botanic s'est engagée dans la démarche d'AR avec le volet environnemental de manière proactive conformément à son positionnement stratégique. Si le volet social était considéré comme étant plus compliqué à mettre en place, certains répondants considèrent qu'aujourd'hui le volet social a pris le pas sur le volet environnemental.

« L'accent, plein phare en 2008 sur l'écologique, et là, plein phare sur le volet social avec un projet qui s'appelle "bien chez Botanic", 2014-2017 ;

mais finalement et globalement tout cela est en cohérence. » (LD, responsable du Marché du Jardin, Botanic, le 27/06/2014)

Concernant La SNCF, il y a une prépondérance du volet social. Selon Walker Brammer (2009), cette orientation davantage sociale peut s'expliquer par le statut d'entreprise publique qui implique des activités de services et des attributions, plus orientées vers les problématiques sociales. La SNCF a notamment été avant-gardiste sur les achats solidaires et l'ancrage territorial est devenu une question très importante pour l'entreprise. Elle entend renforcer son rôle dans le tissu économique, en tant que pourvoyeur d'emplois indirects, c'est-à-dire en ayant une politique d'achats favorable aux PME. Le volet environnemental reste néanmoins une forte préoccupation.

Ce second résultat concernant le lien entre les composants des AR et la phase d'avancement des entreprises dans le processus d'AR renvoie au constat établi par Harwood et Humby (2008) selon lequel un des problèmes de leur mise en œuvre est que les entreprises se focalisent sur un des composants des AR au détriment des autres. Nous corroborons également l'hypothèse formulée par Gualandris et al. (2014), selon laquelle pratiques environnementales et sociales sont fortement liées et qu'un des premiers éléments de mesure pour évaluer l'avancement des entreprises dans le processus d'AR pourrait se référer à l'adoption à la fois des pratiques environnementales et sociales.

Entreprises	Critères économiques	Critères non économiques		Avancement dans le processus d'adoption des AR
	Économique	Environnemental	Social	
SNCF	+++ Compétitivité coûts importants face à la concurrence	++	+++ Empreinte territoriale des achats (enjeu d'entreprise fort pour l'entreprise)	3
ENT A	+++ Compétitivité asiatique accrue, les achats permettent d'avoir des coûts (Reverdy)	- Enjeu lié aux certifications	S.O.	0
ENT S	+++ Les délais et qualité	+ Enjeu lié aux certifications	S.O.	1
ENT M	+++ Compétitivité accrue	++ Volonté d'acteurs internes	+	2
Botanic	++ Botanic ne surestime pas le critère prix	+++ Positionnement de l'entreprise	+++	3

Point d'entrée dans le processus d'adoption des AR

Degré de considération des critères :

+++ : très fort

++ : fort

+ : modéré

- : faible

S.O. : Sans Objet

Tableau 23 — Les composants des AR

2.1.2. Un processus d'AR en 3 ou 4 phases selon le périmètre stratégique des AR.

Les résultats montrent que les trois phases identifiées de mise en œuvre, déploiement et maintien sont communes à l'ensemble des entreprises, quel que soit leur contexte. Toutefois, à ces trois phases peut s'ajouter une phase 0 de pré-initiation lorsque la démarche d'AR est mise en œuvre après une période de montée en maturité sur le sujet de la RSE. La RSE représente alors le socle des AR. Les cas Botanic, S et M confortent l'existence de cette phase 0. Nous ne l'avons pas identifié dans le cas de l'étude du cas SNCF dans la mesure où la RSE et les AR ont été mis en œuvre quasi-simultanément. C'est d'ailleurs la fonction achats qui a été la première à s'emparer du sujet RSE au sein de la direction de la SNCF et qui a été à l'initiative de cette politique.

L'existence d'une phase supplémentaire de pré-initiation ne garantit pas un avancement plus rapide dans la démarche d'AR. On le voit avec la SNCF. En revanche, le rôle joué par les achats dans cette démarche est essentiel. Les entreprises les moins avancées sont celles pour laquelle

la fonction achats occupe une position de « second rang », loin derrière le service R&D ou le service environnement qui sont le plus souvent moteurs. Lorsque les entreprises sont des filiales de groupes internationaux, les responsables achats expriment le fait que la décision d'adopter une démarche d'AR n'est pas de leur ressort, mais relève plutôt d'une politique d'achats du groupe.

Par ailleurs, les caractéristiques du processus d'AR telles que conceptualisées peuvent être confortées. L'ensemble des cas montre que si l'implication de la direction est nécessaire en début de processus, celle des acheteurs est essentielle pour la pérennité de la démarche. Aussi la démarche ne reste pas *top-down*, elle est également *bottom-up* dans le sens où les employés n'attendent plus « les directives » pour faire des AR. Ils vont jusqu'à convaincre en interne y compris leur hiérarchie de l'intérêt de développer certaines pratiques d'AR. Les cas de l'ENT M et de Botanic permettent également de confirmer la logique « multi-acteurs » inhérente au processus d'AR, non seulement en interne, mais aussi en externe. Il est intéressant de noter que la diversité et l'étendue des acteurs impliqués est plus importante pour les entreprises ayant atteint un stade de maturité avancé. Ainsi sont impliqués l'ensemble des niveaux hiérarchiques, et au-delà, la R&D, le service qualité, le service environnement, parce qu'ils sont prescripteurs des achats ou parce qu'ils ont une expertise sur le sujet RSE. Du point de vue des relations client-fournisseur, le résultat est similaire. Plus les organisations sont avancées dans le processus d'adoption des AR et plus les relations gérées par les acheteurs sont importantes dépassant le cadre dyadique de la relation client-fournisseur, impliquant un travail en réseau.

Enfin, la propriété de non-linéarité déjà observée dans l'étude de cas SNCF est confortée grâce aux études de cas des ENT S, M et Botanic. C'est d'ailleurs, du point de vue des entreprises les plus avancées que nous observons des phénomènes de retours en arrière ou d'ajustements. Ainsi, l'adoption d'une démarche d'AR signifie aussi et surtout des phénomènes d'adaptation qui permet aux acteurs, tant internes qu'externes, de s'approprier véritablement la démarche.

2.1.3. Des antécédents intra-organisationnels qui devancent les inter-organisationnels

L'analyse inter-cas montre le rôle différencié des antécédents intra et inter-organisationnels selon le stade d'avancement des entreprises dans la démarche d'AR.

- Les antécédents intra-organisationnels : les entreprises les plus avancées font évoluer leur structure au cours du processus d'AR

Nous remarquons qu'une entreprise dite « avancée » est une entreprise qui opère tout d'abord des adaptations au niveau de sa structure organisationnelle.

La phase de mise en place (phase 1) se traduit par un fort degré de **centralisation**. Dans tous les cas, la démarche d'AR démarre dans une logique *top-down* avec une communication descendante. Dans le cas où la décision n'émane pas du PDG (cas de l'ENT M), les initiateurs de la démarche occupent une position hiérarchique importante et ont le soutien du PDG. Les cas SNCF et Botanic montrent qu'au-delà du PDG, c'est ensuite l'ensemble du comité de direction qui doit être convaincu de l'intérêt de la démarche d'AR. Le développement du processus d'adoption des AR nécessite ensuite une diminution du degré de centralisation et l'implication de tous : du *middle management* et des acheteurs. Tous les cas montrent en effet que l'intérêt de la direction pour les AR et l'impulsion de quelques individus moteurs ne sont pas suffisants pour atteindre les phases de déploiement (phase 2) et de maintien (phase 3). L'objectif est que les AR soient intégrés in fine au travail quotidien des acheteurs opérationnels. Ainsi, une des raisons pour laquelle M n'a pas dépassé la phase 2 est une raison liée à la centralisation, c'est-à-dire au manque d'impulsion du middle management, de relais en interne.

La **spécialisation** nécessite des ressources. La réalité de l'implication de la direction se manifeste par une allocation de moyens pour développer la démarche. Elle se traduit par des recrutements de spécialistes et/ou le recours à des cabinets extérieurs pour délivrer une expertise en matière d'AR, sensibiliser et développer les compétences en interne (en phase 1). Les acteurs externes, et plus particulièrement les consultants spécialisés jouent également un rôle important, en phase de mise en place (Phase 1) et déploiement (phase 2) du processus. Botanic comme la SNCF ont fait appel à de nombreux consultants et ont recruté en externe pour acquérir des compétences qui n'étaient pas présentes en interne. La priorité est de former la direction et les managers achats, en phase 1 et 2 puis de former les acheteurs (en phase 2) pour qu'ils deviennent eux-mêmes experts sur le sujet. Les partenariats avec les associations constituent une initiative intéressante particulièrement développée chez Botanic. Les partenariats avec des associations ont permis de trouver des solutions innovantes à des problématiques d'AR. Les associations peuvent pallier un manque de ressource et de compétence en interne. Par ailleurs, nous notons un effet de seuil concernant la spécialisation c'est-à-dire qu'une spécialisation trop forte peut aller à l'encontre d'une adoption pérenne, car elle peut avoir pour effet d'inhiber l'appropriation du sujet des AR par les non-spécialistes.

La formalisation des programmes et des objectifs d'AR apparaît comme une nécessité dès la phase 1 pour l'ENT M, Botanic et la SNCF. Ces entreprises témoignent toutes que les codes de

conduite, pactes, précis, etc., permettent d'exprimer des engagements sur le sujet. La formalisation acte l'intégration des achats dans la démarche RSE et constitue une feuille de route pour les acteurs. Au travers du cas SNCF, nous avons observé un renforcement de la formalisation en phase de déploiement (phases 2) et de maintien (phase 3), notamment par des indicateurs de performance qui facilitent la conduite du changement. Le cas Botanic se démarque à ce niveau, puisqu'il y a eu au contraire une modération de la formalisation en phase 2. Certains répondants soulignent que la formalisation était allée trop loin. Il était devenu difficile de suivre tous les indicateurs et respecter tous les engagements pris. Il y a eu un retour à plus de modération et plus de flexibilité à ce niveau-là, pour que les AR ne deviennent pas trop contraignants et puissent être appropriés/acceptés. L'idée est que les AR soient simples à gérer avec un caractère positif et que le management ne devienne pas moralisateur pour que la démarche perdure. Ainsi la motivation si elle est extrinsèque au début doit évoluer vers de la motivation intrinsèque.

En résumé, les antécédents intra-organisationnels (degré de centralisation, formalisation, spécialisation) évoluent effectivement dans le temps. Nous retrouvons plusieurs caractéristiques communes aux deux entreprises les plus avancées : une forte implication de la direction et une allocation de ressources dédiées aux AR avec notamment l'évolution de la structure organisationnelle impliquant une cellule spécialisée ou un service support en charge des AR (en phase 1), l'implication du middle management et une communication latérale (à partir de la phase 2), et une intégration des AR dans les routines des acheteurs (en phase 3). Ces caractéristiques organisationnelles témoignent que les entreprises les plus avancées se rapprochent, dans le cadre de la fonction achats, du type d'organisation organique.

- Les antécédents inter-organisationnels : les entreprises les plus avancées sont engagées dans une relation collaborative avec leurs fournisseurs

L'analyse inter-cas confirme que les fournisseurs sont associés au processus une fois la démarche engagée au niveau interne, c'est à dire une fois que la phase 1 est atteinte. Les fournisseurs sont appelés à s'associer au processus d'AR de l'entreprise cliente dès la phase 2 (déploiement) et de manière plus significative en phase 3 (maintien).

Au regard des entretiens, deux types de relation client-fournisseur peuvent être mis en perspective en lien avec le processus d'AR. D'une part, les entreprises qui tendent à imposer leurs pratiques et démarches à leurs fournisseurs et pour lesquelles la dimension transactionnelle reste prépondérante (ENT M et SNCF). D'autre part, les entreprises qui,

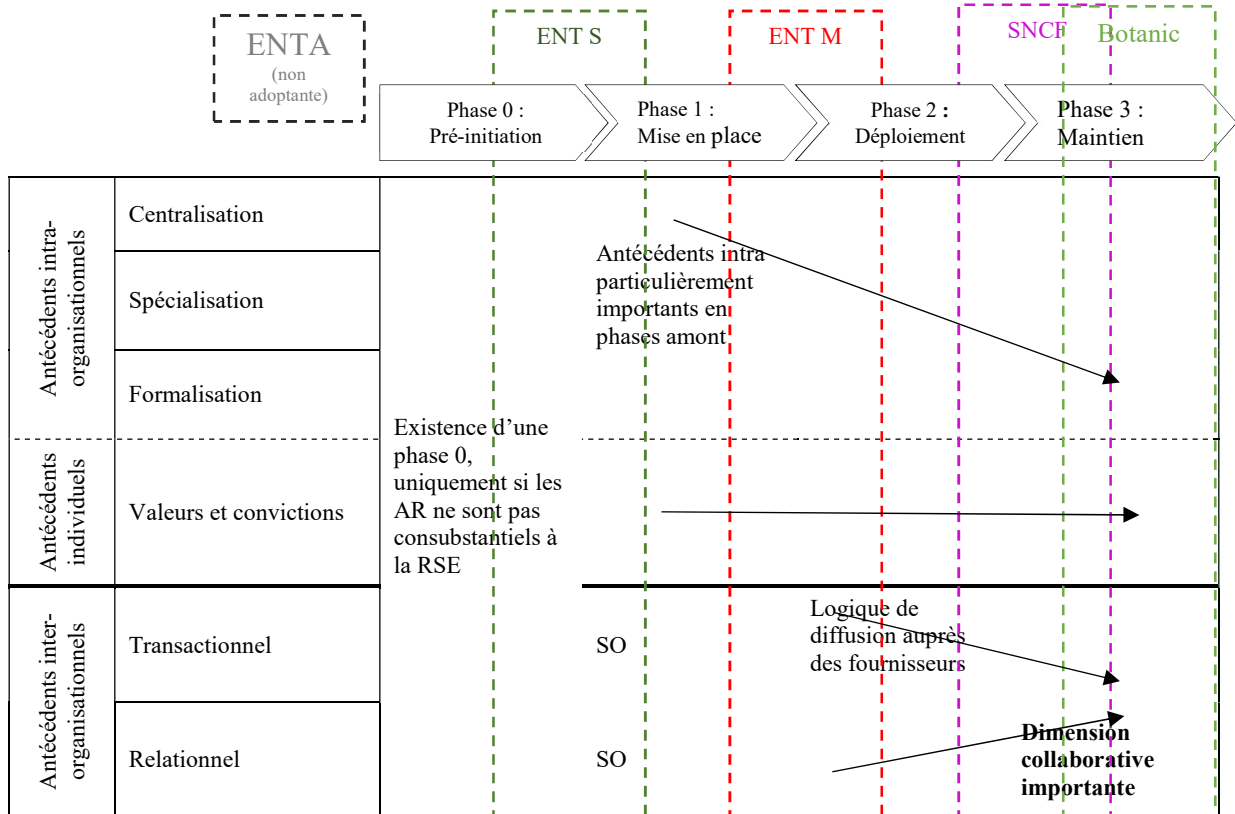
comme Botanic, entrent dans l'ère du collaboratif en matière de RSE après avoir entretenu des relations de nature plutôt transactionnelle : l'entreprise fait bénéficier ses partenaires de ses connaissances et expériences au même titre qu'elle bénéficie de celles de ses fournisseurs. Une réciprocité est établie.

C'est essentiellement au travers de l'expérience des entreprises les plus avancées (ayant dépassé la phase 1), et plus spécifiquement de Botanic (entreprise ayant la démarche la plus aboutie), que nous pouvons saisir la dimension collaborative associée aux AR. Il apparaît que, dans un premier temps, le fournisseur est contraint de répondre aux exigences du client afin d'être considéré comme fournisseur potentiel et de rester membre du panel fournisseur (phase 2). Les normes et labels sont souvent choisis comme lignes directrices pour impliquer les fournisseurs dans la démarche (MPS, FSC, ISO 14000, etc.). Ce n'est qu'après, en phase 3 de maintien, que la relation client-fournisseur gagne en confiance, les fournisseurs influencent les cahiers des charges et deviennent force de proposition en matière d'AR.

En résumé, le processus d'adoption des AR est affecté à la fois par des antécédents intra et inter-organisationnels. Si les antécédents intra-organisationnels s'avèrent cruciaux à la mise en place et au déploiement de la démarche, les antécédents inter-organisationnels contribuent davantage à développer et à pérenniser la démarche.

Par ailleurs, des antécédents individuels sont ressortis de notre analyse. Ils sont de type « individuel », car ils sont propres aux valeurs, croyances et convictions de certains individus de l'organisation. Ce niveau n'avait pas été intégré initialement dans le cadre conceptuel, il s'agit d'un résultat intéressant dans la mesure où ces acteurs peuvent influencer le processus d'adoption des AR. Nous avons observé que les individus moteurs ont un rôle organisationnel, par conséquent ces antécédents restent très proches des antécédents intra-organisationnels.

Le Figure 37 synthétise les résultats relatifs au processus d'AR et à ses antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels. Ce schéma positionne aussi l'ensemble des entreprises les unes par rapport aux autres en termes de phase d'avancement.



- Les obstacles à l'adoption des AR essentiellement internes et plus ou moins franchissables

Les cas analysés nous renseignent également sur la nature des barrières et des freins qui affectent le processus d'adoption des AR (cf. Tableau 24 de synthèse). Nous observons que les obstacles sont de deux types, soit ils freinent, soit ils bloquent le processus d'adoption des AR. Pour opérer cette distinction, ils sont soit nommés freins, soit barrières. Les résultats montrent qu'ils sont essentiellement d'origine interne. Le principal obstacle, et non des moindres, est lié à l'absence de volonté de la direction de développer une telle démarche. Cette absence de volonté est fortement liée à la logique actionnariale du groupe auquel appartiennent les entreprises A et S. Le manque d'implication de certains acteurs en interne constitue un frein important. Il est possible de mettre en évidence un lien entre la position hiérarchique des acteurs concernés et la phase du processus qui sera freinée. Concernant l'ENT M, le service environnement/développement durable anime la démarche d'AR, mais le manque de relais au niveau du directeur des achats empêche le déploiement (phase 2) de s'opérer. Pour la SNCF, la non-implication de certains acheteurs constitue un frein pour atteindre la pérennisation de la démarche. Concernant Botanic, il demeure quelques personnes réticentes qui « traînent » à

adopter. Ainsi, c'est également le manque d'implication de quelques acteurs internes (responsables et acheteurs) qui fait que le processus d'adoption n'est pas complètement abouti.

	Phase 0 : Pré-initiation	Phase 1 : Mise en place	Phase 2 : Déploiement	Phase 3 : Maintien
SNCF		EI		IA
ENT A	ID, PC, PD			
ENT S		MC CE, PD, ID		
ENT M		EI, MC	IR/IA	
Botanic		EE, EI	C	IA

Légende

C : Clients

CE : Contexte d'économique de l'entreprise

EI/EE : ennemis de la démarche en interne/en externe

ID/IR/IA : Implication des dirigeants, des responsables, des acheteurs

MC : Manque de connaissances

PD : Priorités divergentes

En gras : Les barrières

Style normal : Les freins


 : Avancement dans le processus d'adoption des AR

Tableau 24 — Barrières et freins

Parce que les entreprises les plus avancées sont engagées dans des relations collaboratives avec leurs fournisseurs, il nous a semblé opportun d'approfondir la nature des relations client-fournisseur avec une étude de cas enchâssée. L'intérêt est véritablement d'observer le phénomène d'adoption des AR d'une même entreprise, en l'occurrence Botanic, au travers du témoignage de plusieurs de ses fournisseurs. Les perceptions croisées de Botanic et de ses fournisseurs permettent d'approfondir la dimension collaborative associée au processus d'AR qui, à notre connaissance, n'a pas été véritablement explorée dans la littérature sur les AR.

2.2. La dimension collaborative de la relation client-fournisseur : un levier à la pérennisation des AR

Andersen et Skjoett-Larsen (2009) et Gimenez et Sierra (2013) invitent à développer les recherches sur l'évolution des relations client-fournisseurs en les enrichissant du point de vue des fournisseurs. Aussi, nous souhaitons approfondir plus particulièrement la compréhension de la phase de pérennisation des AR qui semble étroitement associée à la dimension collaborative des relations client-fournisseur. Toutefois, assez peu d'éléments sur cette dimension ont été livrés au cours des entretiens. C'est pourquoi nous souhaitons l'investir plus particulièrement. Nous analysons, au travers du point de vue des fournisseurs de Botanic la nature de la relation client-fournisseur, son rôle dans le cadre de la démarche d'AR et les bénéfices associés, notamment en termes d'apprentissage.

Les fournisseurs de Botanic ont été choisis, car il s'agit de l'entreprise la plus avancée dans le processus d'adoption des AR. Compte tenu des résultats obtenus auprès de Botanic, il nous a semblé pertinent d'étudier les perceptions de ses fournisseurs.

2.2.1. Des relations client-fournisseur de nature transactionnelle en phase 2

Tout d'abord, la démarche RSE réalisée en interne est un signal fort envoyé aux fournisseurs. Telle que mise en œuvre, la démarche est perçue comme crédible du point de vue des fournisseurs. Une très grande majorité d'entre eux la voit comme une entreprise avancée en matière d'AR. Ils soulignent aussi la particularité de la politique achats et RSE de Botanic. Par la conviction de ses dirigeants, sa stratégie et ses implications organisationnelles, Botanic a ainsi gagné une légitimité auprès des fournisseurs en matière de RSE. Ces derniers ne perçoivent pas les pratiques de l'enseigne comme étant une mesure de façade, mais comme une réelle volonté.

« On s'était très vite rendu compte que c'était vraiment dans leurs tripes. Ce n'est pas du marketing, c'est une conviction profonde [...]. Ils ne parlent que de ça du matin au soir [...] » (MF, Président, ENT O, le 12/12/2014)

Tout le travail fait en interne est reconnu par les fournisseurs. Ils ont le sentiment que Botanic assume sa part de responsabilité en prenant des engagements forts comportant des risques financiers (arrêt des pesticides) et en adoptant des mesures concrètes exemplaires comme la construction de magasins conformes aux critères de haute qualité environnementale (HQE). Ainsi, les exigences fortes que Botanic a envers eux sont crédibles puisque l'entreprise s'applique à elle-même cette même exigence de responsabilité.

De l'avis des fournisseurs, Botanic établit des relations de nature transactionnelle avant d'engager des relations de nature relationnelle comme en attestent les différents arguments présentés ci-après. Dès lors que Botanic a formalisé ses engagements, ils sont communiqués aux fournisseurs qui sont, de fait, directement concernés et doivent s'y conformer. Le choix du fournisseur est toujours perçu comme stratégique. Botanic ne surestime pas le critère prix, il ne recherche pas des fournisseurs à bas coût parce que ceux-ci ne répondraient pas aux exigences. Ainsi, les critères de sélection sont en cohérence avec le concept de l'enseigne et l'ambition affichée d'être la première jardinerie bio. Pour faire partie du panel Botanic, les fournisseurs ont bien compris le niveau d'exigence et le niveau minimum de mise en conformité en matière de RSE.

« Si l'on n'avait pas cette approche environnementale. [...] on ne serait ni partenaire ni fournisseur. Je pense que c'est leur critère numéro un, avant la confiance et la qualité des hommes et la relation des hommes. » (TD, directeur, ENT SI, le 03/12/2014)

Si le fournisseur ne répond pas aux prérequis alors il est évincé du panel fournisseurs. Néanmoins, l'enseigne laisse le temps nécessaire aux fournisseurs pour se mettre en conformité. En plus de demander aux fournisseurs de s'engager dans des processus de certification de type MPS ou bio, Botanic établit également des cahiers des charges spécifiques et stricts impliquant une prise en compte de critères responsables. Ces cahiers des charges sont une autre forme d'évaluation sélective des fournisseurs.

« Ils sont très exigeants. [...], ils ont des cahiers des charges qui sont extrêmement [...] élaborés, réfléchis sur "avec qui" ils veulent travailler. Et ces cahiers des charges vont bien plus en amont que les produits, ils vont vraiment dans la culture d'entreprise : comment on traite nos fournisseurs ? Etc. Ils nous ont permis [...] de nous poser aussi les bonnes questions et d'améliorer, nous-mêmes, ce que l'on fait en termes d'environnement et de qualité, etc. » (MF, Président, ENT O, le 12/12/2014)

L'alignement des comportements du fournisseur avec les exigences établies par Botanic constitue la base pour passer à l'étape suivante de la relation client-fournisseur qui est basée sur un mode davantage relationnel.

Recueillir l'avis des fournisseurs a permis de conforter le fait qu'avant d'entrer dans des relations collaboratives, Botanic use d'une gestion transactionnelle filtrant ainsi les fournisseurs par leur aptitude à répondre aux critères de leur client. Les fournisseurs témoignent que Botanic est un client crédible, mais exigeant sur le plan de la RSE. Par ailleurs, les fournisseurs témoignent que les exigences de Botanic envers eux ont créé un cercle vertueux avec une belle

émulation. Certains ont donc effectivement développé des pratiques RSE sous l'impulsion de Botanic.

« Le fait de voir une enseigne [...] avec une politique claire de RSE, [...], ça nous a encouragés, nous, qui sommes beaucoup plus petits que Botanic, bien évidemment... ça nous a encouragés [...]. Quand vous sentez que c'est porté par d'autres ; ça vous pousse, aussi, à faire des efforts auprès d'autres clients que Botanic [...]. » (TD, directeur, ENT SI, le 03/12/2014)

2.2.2. Des relations client-fournisseur de nature collaborative en phase 3

Depuis le début de la démarche, Botanic reconnaît l'importance de la collaboration pour atteindre ses propres objectifs environnementaux et sociaux. Trois mots clés sont érigés comme principes de la relation client-fournisseur : « ouverture, collaboration et transparence » (CV, Rapport de développement durable Botanic, p. 4). La nature collaborative des échanges est confortée par les entretiens auprès des fournisseurs, les arguments qu'ils développent font écho aux dimensions relationnelles identifiées lors de notre revue de littérature sur les antécédents inter-organisationnels : la communication ouverte, la compréhension commune des principes et objectifs, la confiance et l'ancienneté de la relation, l'implication et la qualité des interactions.

Pour instaurer des relations étroites, la collaboration client-fournisseur implique un « respect mutuel », une **communication ouverte** avec une capacité à écouter les propositions des fournisseurs.

« Ils communiquent beaucoup et ils écoutent bien les arguments. Ils sont très à l'écoute des problématiques des fabricants. Ils sont plutôt conciliants et ils mettent en place des choses derrière. Ce sont des gens très réactifs. » (SR, responsable Commerciale, ENT R, le 18/12/2014)

Pour certains répondants, l'acheteur est comme un ami avec lequel des relations étroites et personnelles se sont créées. Ces répondants expriment le souhait de continuer de travailler dans la durée avec le même acheteur. L'entente entre les interlocuteurs des deux entreprises facilite clairement les interactions. La communication est facilitée du fait qu'il y a une sensibilité et un même intérêt autour de la RSE. Beaucoup de fournisseurs soulignent qu'ils partagent une **même culture, vision, philosophie** ou sensibilité vis-à-vis des problématiques sociales et environnementales avec Botanic.

« La confiance est là, on a un relationnel qui est intéressant. Au jour le jour, c'est vrai que c'est agréable. [...]. Finalement on s'aperçoit au cours des années qu'on a, à la fois, avec nous des personnes qui travaillent et avec lesquelles on partage beaucoup d'idées. » (PP, directeur, ENT D, le 19/12/2014)

Les fournisseurs ont également le sentiment que leur travail et leurs compétences sont reconnus par Botanic et ils en éprouvent une vraie satisfaction. Ainsi, s'il n'existe pas de **reconnaissance** officielle du travail accompli avec des récompenses, il y a des interactions grâce auxquelles les représentants Botanic félicitent les équipes du fournisseur pour le travail et les produits qu'elles leur apportent. Le feedback peut émaner des acheteurs, mais peut également remonter des magasins. Ces derniers échangent avec les clients finaux/utilisateurs, qui reconnaissent la valeur des produits et services. La satisfaction de Botanic à l'égard de ses fournisseurs s'exprime également par une continuité dans la relation. Ainsi PP, qui a repris la direction de l'entreprise D exprime comment il a pu conserver son client Botanic :

« Lorsqu'ils ont vu qu'au bout de deux ans que le niveau de qualité n'avait pas baissé, ils se sont dits « bon, ben c'est bon, il y a une continuité ». Et sur ce sujet de l'environnement, ils ont bien vu que j'avais du répondant sur la question et que j'étais sensibilisé à la question. Ils se sont dit « bon, on ne perd pas sur la qualité et on gagne sur d'autres sujets... » (PP, directeur, ENT D, le 19/12/2014)

Par ailleurs, l'enseigne recherche à développer la cohérence des valeurs avec ses fournisseurs à travers les rencontres/visites et des conférences auxquelles les fournisseurs sont conviés. Une convention fournisseurs organisée en 2006 par Botanic a marqué les fournisseurs. Celle-ci constitue pour de nombreux fournisseurs le virage stratégique pris par Botanic vers des AR. À l'occasion de cette réunion, les fournisseurs ont constaté la sincérité de cette démarche qui n'apparaît pas comme un simple discours politique, mais comme une volonté forte d'avoir des pratiques plus responsables. En tant que distributeur, Botanic reconnaît que l'implication des fournisseurs est nécessaire pour l'adoption des AR de manière pérenne. Alors que les relations client-fournisseur se renforcent dans le temps, la contractualisation devient plutôt une obligation légale, et moins une condition à la relation commerciale. **La confiance** joue clairement un rôle plus important que les contrats.

« Il n'y a pas besoin de contrat pour travailler avec quelqu'un et bosser ensemble. Et, ce n'est pas parce que vous avez un contrat que vous allez rester avec quelqu'un avec qui vous n'avez pas envie de travailler... Sinon, il n'y aurait pas de divorce. » (MF, Président, ENT O, le 12/12/2014)

La confiance qui se construit dans le temps apparaît comme centrale.

« Ça se construit au fil des années et ce sont des relations de confiance qui se mettent en place. Je pense que c'est ça qui fait que la relation continue. Aujourd'hui, les relations sont bonnes, elles ont toujours été. Je pense, qu'on a été là au bon moment, qu'on a su être honnêtes avec eux et être réactifs... Cette relation de confiance a perduré. » (TD, directeur, ENT SI, le 03/12/2014)

Un fournisseur témoigne que la confiance est telle que les principes juridiques de base ne sont pas respectés : les accords commerciaux sont signés de manière tardive, après que les ventes soient réalisées. Le fait que Botanic et les fournisseurs transigent avec les principes juridiques témoigne indéniablement d'une confiance réciproque. Les répondants soulignent également les limites des codes de conduite dont la bonne application nécessite d'être contrôlée, or comme déjà évoqué, Botanic n'a pas les ressources nécessaires pour vérifier l'ensemble des opérations de ses fournisseurs.

« Sur certaines familles notamment déco, le principal problème est la difficulté à contrôler le travail. Donc, on nous apporte des garanties, on essaie de faire des visites d'usines, mais comme elles ne sont jamais complètement faites à l'improviste...on ne sait pas... » (EB, directeur général associé, Botanic, le 13/06/2014)

Botanic témoigne du dilemme que posent les achats auprès de fournisseurs lointains. Botanic montre que dans cette situation, il n'y a pas de relations collaboratives avec les fournisseurs, car il est difficile d'avoir une vision de leur travail. Pour autant, Botanic affirme que les relations transactionnelles ne sont pas non plus « la panacée » à la gestion de ces fournisseurs, car les audits sociaux, environnementaux sont difficilement réalisables. Ce témoignage montre que l'éloignement géographique avec les fournisseurs peut nuire à des relations de confiance. Si Botanic a des relations commerciales avec ce type de fournisseurs, c'est parce qu'il n'y a pas d'offre équivalente au niveau européen. Par ailleurs, **l'ancienneté de la relation** joue un rôle et est à mettre en lien avec la confiance. Les répondants parlent de relations datant de longue date. Botanic a donc la capacité d'établir des relations proches et à long-terme avec ses fournisseurs. Le directeur de l'entreprise EA, entreprise familiale travaillant avec Botanic depuis deux générations, exprime qu'au-delà de la proximité géographique, l'historique des relations a joué en faveur du maintien des relations commerciales. Il précise qu'il est difficile pour d'autres horticulteurs de rentrer dans le panel fournisseurs de Botanic, ces derniers devant véritablement amener un plus.

Du reste, la collaboration a pu être, dans certains cas, le résultat d'un défaut d'offres fournisseurs. Botanic, en tant que pionnier « responsable », a effectivement rencontré des difficultés pour trouver des fournisseurs répondant aux exigences que l'enseigne s'était fixée. Il y a des ambitions sur lesquelles Botanic a dû revenir en arrière, car les objectifs n'étaient pas atteignables. Ainsi, à titre d'exemple, Botanic s'était fixé l'objectif suivant : « 100 % des produits de soin des animaux à base de principes actifs naturels ». Après avoir déréférencé, à une époque, tous les produits de synthèse antiparasitaires pour le traitement des animaux,

Botanic est revenu en arrière en l'absence d'alternatives efficaces. Il a été nécessaire, dans certains cas, de convaincre les fournisseurs et de les accompagner pour effectuer les changements, notamment dans le passage du conventionnel au bio.

« Nous avons aidé nos fournisseurs dans cette évolution et lorsque cela est nécessaire nous sommes disposés à développer de nouveaux modes de production. » (J-M R., ancien responsable achats chez Botanic, rapport développement durable, 2008, p.8)

Les exigences Botanic ont parfois remis en question les pratiques et le savoir-faire de certains fournisseurs. Botanic a par exemple réussi à faire modifier considérablement la composition des terreaux d'un fournisseur allemand reconnu. L'acheteur Botanic, à contre-courant de ce qui se fait au niveau du marché du terreau, a demandé au fournisseur d'introduire du compost vert dans la composition de ses produits. Botanic a amené le fournisseur à repenser ses produits en argumentant qu'il s'agissait de favoriser le développement racinaire. L'expertise de l'acheteur en matière de jardinage respectueux de l'environnement a poussé le fournisseur à voir les choses sous un autre angle et à développer finalement un terreau non inerte. Botanic peut aider les fournisseurs à faire évoluer leurs pratiques, cependant ces derniers doivent accepter de se soumettre à son œil critique. Les fournisseurs qui acceptent de relever le défi du changement, trouvent la collaboration intéressante. Elle est enrichissante, elle permet un apprentissage au niveau technique avec le co-développement de meilleurs produits plus respectueux de l'environnement.

L'aspect différenciant caractérisant les relations de Botanic avec ses fournisseurs (par rapport aux autres cas notamment la SNCF) est le **principe de réciprocité**. Il est attendu des fournisseurs qu'ils initialisent également des pratiques afin que Botanic tire également des bénéfices des connaissances et de l'expérience RSE de ses fournisseurs (en termes par exemple de création de valeur et gain en légitimité).

2.2.3. Une relation collaborative qui se traduit par des bénéfices mutuels

Nous avons établi que la nature collaborative des échanges est favorable à la pérennité des AR. Nous associons trois dimensions à la collaboration client-fournisseur chez Botanic : un horizon temporel de long terme, les équipes projet, et l'implication au-delà des membres de l'entreprise. Nous relevons cependant certaines limites à ces relations collaboratives que nous qualifions d'intenses et riches.

Lorsque le fournisseur accepte de suivre Botanic dans sa stratégie d'AR, il le fait par intérêt parce qu'il trouve la démarche intéressante et qu'il en perçoit les bénéfices qui peuvent être

économiques (amélioration continue, création de valeur) ou prendre d'autres formes comme un gain en termes de légitimité ou le « plaisir⁷⁶ » de l'interaction. Selon le responsable du Marché du Jardin (Botanic), la démarche de partenariat avec les fournisseurs va au-delà d'enjeux économiques. Il s'agit pour les fournisseurs de remettre en question les pratiques existantes et « défricher » de nouvelles choses. Bien sûr, pour les fournisseurs, ce travail de défrichage peut ouvrir de nouvelles opportunités commerciales avec d'autres marchés, d'autres clients, mais il n'y a pas de garantie. Ainsi, le fournisseur R. a accepté de relocaliser une partie de sa production en France sous l'impulsion de Botanic et parce que ce défi était intéressant pour l'entreprise. Aujourd'hui, ces produits « *made in France* » sont un succès et sont également proposés dans d'autres enseignes.

La dimension collaborative inhérente à notre modèle processuel passe par des compétences relationnelles qui se développent avec le temps. Cette dimension temporelle est un élément qui a été évoqué de manière récurrente au cours des entretiens avec les fournisseurs. Les fournisseurs ont déclaré avoir développé des relations à long terme (la plupart depuis plus de 10 ans) qui ont permis de concevoir des projets et développer des visions communes.

« Dans la notion de partenariat, la notion de temps est essentielle. On ne peut pas se donner des moyens très ambitieux si l'on n'a pas la notion de temps. Avec Botanic [...], on est capable de s'engager et de partager sur du long terme. À partir du moment où l'on a cette perspective-là, on peut partager plus en profondeur. On peut, comme on dit souvent : "labourer plus profond". À la différence [...] Leclerc, en alimentaire, [...] chasse des coûts pour avoir le Coca-Cola le quart de centime moins cher [...]. C'est sûr que l'on ne peut pas avoir, avec cette philosophie, une vision à très long terme. Je pense que ce qui fait la différence, enfin, la qualité d'un partenariat, c'est ça, c'est le temps que l'on donne pour réussir. » (MF, Président, ENT O, le 12/12/2014)

Les discussions entre les partenaires commerciaux et le partage de connaissances sont sources d'apprentissage et d'innovation (procédés et produits) tant pour Botanic que pour le fournisseur. De ces interactions découlent un bénéfice mutuel et une création de valeur (exemple : un nouveau produit). Le développement des tuteurs en canne de Provence est particulièrement illustratif du bénéfice de la collaboration. Il montre très bien que les discussions entre les partenaires commerciaux et le partage de connaissances sont sources d'apprentissage (tant pour Botanic que pour le fournisseur) et d'innovations (environnementales et sociales). C'est en

⁷⁶ L'expression d'un « plaisir » dans les relations commerciales peut paraître naïve. Cependant, le mot plaisir a été utilisé par un des répondants (MF, Président de l'ENT O). Nous pouvons interpréter ce plaisir comme étant une satisfaction résultant d'un partage entre professionnels (ayant souvent l'intérêt commun du jardinage) qui est source de motivation.

visitant un fournisseur et en voyant les déchets générés par son activité (déchets végétaux pour la production d'anches de flutes), que l'acheteur de Botanic eut l'idée soudaine de convertir ces déchets (en tuteurs de plants de tomates) en produits respectueux de l'environnement et « made in France ». Le directeur de l'ENT SI fut d'accord pour développer le produit. Cet exemple souligne aussi l'importance des interactions en face à face. Sans cette visite sur site, l'acheteur n'aurait jamais eu connaissance de ces déchets valorisables et le développement du nouveau produit n'aurait pas eu lieu. Pour réaliser ce projet, les deux parties se sont impliquées : l'acheteur s'est engagé à promouvoir ces tuteurs et le directeur de l'ENT SI s'est engagé à investir pour assurer une production suffisante et servir l'ensemble des magasins Botanic. L'implication nécessaire est supportée par une confiance et une prise de risque mutuelles. Depuis 2011, la production des tuteurs en canne de Provence a presque doublé chaque année. Il s'agit clairement d'une « *success story* » qui bénéficie à la fois au client et au fournisseur. Il est évident que la motivation du fournisseur est également basée sur la perspective de bénéfices mutuels.

Au-delà de la relation unique acheteur-commercial, les entreprises tissent parfois des relations multiples. Les équipes se connaissent bien puisqu'il y a des relations entre les entreprises depuis longtemps. Le co-développement implique plusieurs points de contacts entre le fournisseur et le client comme dans une équipe projet (au niveau des directeurs, de la qualité, du service développement durable et relations extérieures). Dans de nombreux cas le dirigeant connaît personnellement le PDG de Botanic. En ce sens, les répondants de l'entreprise O témoignent d'un libre échange d'idées, de connaissances comme si les deux, client et fournisseur, étaient deux services d'une même entreprise : les fournisseurs connaissent les attentes et besoins de Botanic en termes d'exigences RSE, tandis que Botanic connaît les contraintes et atouts des fournisseurs.

La majorité des fournisseurs exprime le fait d'apprécier les interactions avec les acheteurs qui sont, du reste, plus fréquentes comparativement à d'autres enseignes.

« Ils doivent représenter 5 %, mais on doit passer beaucoup plus de 5 % de notre temps chez eux, [...] plutôt 20 % [...] parce que l'on a beaucoup plaisir à travailler avec eux. [...] On ne regarde pas notre temps de travail en fonction de qui est notre plus gros client. » (MF, Président, ENT O, le 12/12/2014)

L'apprentissage client-fournisseur se réalise s'il existe une motivation, et il prend forme grâce à une relation à long terme, à des équipes-projets auxquels sont typiquement associés la R&D, la qualité. Un apprentissage client-fournisseur nécessite une implication au-delà celle de

l'acheteur et du commercial. Un apprentissage qui permettrait de développer le processus d'AR implique plusieurs points de contacts entre les deux entreprises, avec des échanges fréquents et intenses.

2.2.3.1. Mutualisation des savoir-faire fournisseurs

Au-delà de la stricte collaboration client-fournisseur, Botanic encourage également les fournisseurs à travailler entre eux pour développer ensemble des produits. Le salon annuel des fournisseurs permet une présentation des produits, mais c'est également une occasion pour les fournisseurs d'interagir entre eux pour développer de nouvelles offres pour Botanic.

« Avec une autre société [...], on développe [...] de nouveaux produits. On arrive entre industriels à se comprendre, à [...] proposer des produits en commun, [...] avec une démarche très impliquante au niveau du travail des handicapés, puisque, par exemple, les feutres que nous utilisons dans nos bacs à fleurs ou jardinières, sont fabriqués par un atelier employant des handicapés, c'est un CAT⁷⁷ [...]. Botanic n'a jamais imposé, il nous l'a proposé (la collaboration entre fournisseurs). Et puis, nous avons trouvé la démarche intéressante et enrichissante pour nous. Et, on a tout de suite adhéré à cette option-là. » (SG, directeur commercial, ENT MO, le 15/12/2012)

Ce verbatim présente une gestion particulière des relations inter-organisationnelles, faisant véritablement écho à l'idée de chaîne de valeur et de réseau. L'appartenance aux réseaux de fournisseurs Botanic permet de générer de nouveaux produits. L'approche de la relation client-fournisseur dépasse la dimension dyadique. Il s'agit d'une approche partenariale élargie avec une dimension réticulaire qui rappelle l'organisation projet. Le rôle des acheteurs consiste ainsi à faire converger les savoirs des différents fournisseurs. L'approche réticulaire des relations est confortée par une autre initiative intéressante chez Botanic. Cette initiative consiste à mettre en liens des fournisseurs avec les associations avec lesquelles Botanic a un partenariat. Un exemple est donné au travers de l'exemple de l'entreprise D qui a travaillé avec la ligue de protection des oiseaux (LPO), qui est partenaire Botanic, pour créer une nouvelle gamme de produits : les haies vives⁷⁸.

La Figure 38 illustre au travers des exemples la structure réticulaire des relations client-fournisseur.

⁷⁷ CAT, Centre d'aide par le travail, est l'ancienne appellation des ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

⁷⁸ Les haies vives permettent notamment de favoriser la biodiversité.

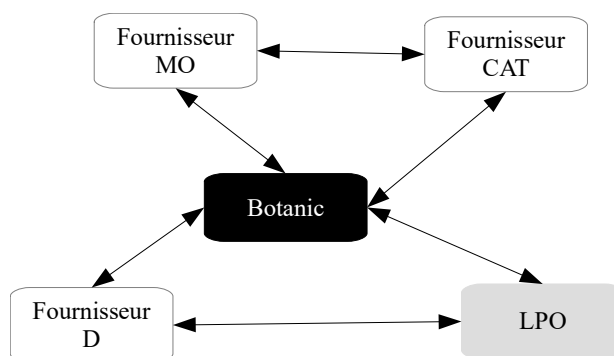


Figure 38 — Structure réticulaire des relations client-fournisseur

2.2.3.2. Des relations collaboratives non systématiques dont le périmètre reste à étendre

Malgré les succès liés à la qualité de ses relations avec les fournisseurs, Botanic reconnaît que des défis restent à relever. La démarche n'est pas totalement diffusée au sein même de l'entreprise. L'activité de Botanic est segmentée en quatre marchés différents : le jardin, les animaux, la décoration, le marché de la personne (alimentation bio, livres). Tandis que le marché du jardin et celui de la personne sont la fierté de l'entreprise, les deux autres marchés présentent encore quelques difficultés en termes d'AR.

« Sur le secteur de la jardinerie, on a toujours un temps d'avance. Mais, on a à réinventer des choses, notamment en animalerie [...]. Sur l'alimentation des chiens, alors là on a beaucoup de choses à faire. On [...] a référencé une marque d'alimentation bio qui a échoué lamentablement. Les clients n'en voulaient pas, parce que faire manger du bio à son chien, ce n'est pas aussi évident que de faire manger du bio à ses enfants. Et, la différence de prix a fait que l'on n'y est pas arrivé, pour autant, on ne "lâche pas le morceau" [...]. On continue, mais on recalibre. » (MR, directeur des opérations-responsable des achats, Botanic, le 25/06/2014)

D'autres répondants ont reconnu que Botanic est plus ou moins avancé dans l'adoption des AR selon ses quatre marchés, le manque de proximité géographique entre Botanic et certains fournisseurs semble agir comme une barrière à la collaboration sur les problématiques environnementales et sociales. D'autre part, Botanic reconnaît manquer de pouvoir de négociation vis-à-vis de certains fournisseurs qui sont de grandes multinationales. Le processus d'adoption des AR s'en trouve impacté.

« Les fournisseurs en animalerie [...] : les Pets fooders, ce sont de très grosses boîtes, les Mars, les Nestlé... et ceux-là, vous avez beau arriver avec votre pacte, ils s'en contrefichent pour parler franchement. Donc on n'a

aucun poids sur ces fournisseurs-là. » (MR, directeur des opérations-responsable des achats, Botanic, le 25/06/2014)

En résumé, la vision des fournisseurs nous a permis d'enrichir notre compréhension de la nature de la relation client-fournisseur et de son rôle dans la démarche d'AR. Nous n'avons pas véritablement perçu d'écarts entre les perceptions de Botanic et celles de ses fournisseurs. Les dates marquantes ainsi que les différentes phases du processus sont concordantes. La réunion de sensibilisation (la convention de 2008⁷⁹) fait consensus, elle marque pour les fournisseurs le démarrage effectif de la démarche d'AR. Les fournisseurs confirment également que les échanges transactionnels ont précédé les échanges relationnels. De même, ils mettent en avant la cohérence des activités internes et externes, les AR sont perçus comme étant une démarche sincère et crédible de Botanic. Par ailleurs, l'intensification des interactions au niveau dyadique et la mutualisation des savoirs à un niveau réticulaire sont des caractéristiques des AR intéressantes. Elles expliquent la phase de pérennité et constituent de fait des éléments de résultats. Toutefois, il convient de nuancer ces pratiques, car elles touchent essentiellement aux aspects stratégiques de l'activité, c'est-à-dire le cœur de métier de l'entreprise. Au demeurant, ce constat semble confirmer la dimension stratégique des AR. C'est bien à ce niveau stratégique que la confiance a été construite.

Synthèse du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de fournir les résultats aux deux questions centrales : quels sont les antécédents et comment influencent-ils le développement du processus d'adoption de la démarche d'AR ?

La première section a permis tout d'abord d'étudier le cas exemplaire de la SNCF. Le résultat principal est de montrer que les antécédents intra et inter-organisationnels ont un rôle différencié selon les phases du processus. En effet, si les antécédents intra-organisationnels s'avèrent essentiels en phases de mise en place et de déploiement, les antécédents inter-organisationnels jouent un rôle important en phase de maintien du processus d'AR. L'étude de ces antécédents a permis de mettre en évidence les adaptations organisationnelles internes nécessaires pour initier et accompagner la démarche au cours du processus en termes de centralisation, spécialisation et de formalisation. Par ailleurs, le maintien de cette démarche

⁷⁹ En 2008, Botanic organise une « convention » où les fournisseurs sont invités. Il s'agit pour Botanic d'expliquer sa démarche. Pour l'occasion, différents spécialistes de l'environnement interviennent. C'est à cette occasion également que le premier pacte Botanic est rendu public.

d'AR semble être favorisé par une évolution de la nature même des relations client-fournisseur, passant d'un mode transactionnel et à un mode plus collaboratif. Il ressort également de l'analyse du cas SNCF l'importance des antécédents individuels que nous n'avons pas intégrés initialement dans notre cadre d'analyse. Certains acteurs, de par leurs valeurs, convictions et croyances, peuvent occuper des rôles clés à l'échelle organisationnelle pour favoriser la mise en œuvre du processus d'AR.

Le cadre d'analyse constitué, il a ensuite été confronté à d'autres contextes avec des cas d'entreprises situées à des stades d'avancement distincts (par rapport à la SNCF). Concernant les deux entreprises les moins avancées, compte tenu du faible avancement (la première n'a pas adopté et la deuxième a amorcée la phase de mise en place), l'observation et l'analyse se sont limitées uniquement à la phase 1 de mise en place. Un des résultats issus de cette analyse est d'avoir identifié une phase de pré-initiation. Le cas de ces entreprises les moins avancées nous a permis d'enrichir notre recherche avec l'identification d'obstacles. Un des obstacles les plus importants est l'absence d'implication du *top management* qui tombe sous le couvert de la centralisation. Ces obstacles sont le pendant négatif des antécédents mis en perspective dans le cas de la SNCF.

Concernant les entreprises les plus avancées, les résultats concernant le processus sont également similaires à ceux observés pour la SNCF. Les antécédents qui influencent l'adoption de ce processus sont de même nature. La seule différence concerne l'existence d'une phase de pré-initiation pour l'ENT M et Botanic qui n'avait pas été saisie initialement. Les résultats ont permis aussi d'identifier des effets de seuil. Ainsi, pour l'ENT M, une centralisation et une spécialisation trop fortes en phase de déploiement jouent négativement sur le développement du processus d'adoption des AR.

La section 2 de ce chapitre avait pour but de mener une étude comparative des différents cas étudiés dans une perspective de généralisation en « contrôlant » les effets contextuels. Il apparaît tout d'abord que les entreprises les plus avancées dans le processus d'adoption des AR sont aussi celles dont la fonction achats est considérée comme stratégique et non comme une simple fonction support. Pour cette catégorie d'entreprises, les achats sont intégrés à la politique RSE et jouent un rôle moteur. Plus globalement, les résultats montrent que le processus d'adoption des AR comporte, dans tous les cas, trois phases communes (mise en place, déploiement, maintien). Mais, une quatrième phase existe lorsque le processus d'adoption des AR fait suite à une montée en maturité de l'entreprise sur le sujet plus global de la RSE. Les résultats révèlent la complexité de l'adoption des AR dans la mesure où elle fait appel à la fois

à un processus *top-down* et *bottom-up*, impliquant des acteurs multiples tant internes qu'externes, et d'éventuels phénomènes d'aller-retour entre les phases. Concernant les antécédents intra et inter-organisationnels, la logique est toujours la même, quel que soit le cas étudié. L'avancement des entreprises dans la démarche d'AR est fortement lié à leur capacité à faire évoluer dans un premier temps leur structure organisationnelle interne, et dans un second temps, la nature de leur relation avec les fournisseurs. Les antécédents diffèrent donc selon les phases du processus.

Dans cette section 2, nous avons également cherché à préciser l'analyse des antécédents inter-organisationnels en examinant les deux côtés de la relation client-fournisseur pour Botanic. Cette entreprise est la seule des cinq entreprises ayant atteint véritablement le stade de maintien du processus d'adoption des AR. Les résultats de l'étude auprès des fournisseurs de Botanic ont permis de confirmer l'importance des relations collaboratives pour une adoption pérenne des AR. La phase de maintien suppose, comme nous l'avions préalablement observé, un changement de mode de relation, passant d'un mode transactionnel à un mode relationnel. La dimension collaborative contribue au maintien de la démarche d'AR dans la mesure où non seulement le client diffuse sa démarche d'AR à ses fournisseurs, mais ces derniers, en retour, contribuent à la renforcer sur la base d'un travail en équipe projet et d'un travail en réseau.

Discussion et conclusion générale

Discussion et conclusion générale

Il s'agit dans ce chapitre de discuter nos résultats au regard de la littérature existante et de présenter les apports et limites relatifs à notre recherche.

Nous avons tenté dans le cadre de cette thèse de répondre aux questions de recherche suivantes :

1) quels sont les antécédents intra et inter-organisationnels susceptibles d'affecter le processus d'adoption des AR ? et 2) Comment ces antécédents influencent-ils l'avancement des entreprises au cours des différentes phases du processus d'adoption des AR ?

Au plan théorique, ces questions comportent des enjeux forts et font écho aux différents appels à contribution identifiés dans la littérature. Ainsi, Giunipero et al. (2012) insistent sur l'importance d'identifier les facteurs qui expliquent l'adoption du processus d'AR dans une perspective de création ou de maintien d'un avantage concurrentiel. Andersen et Skjoett-Larsen (2009) et Harwood et Humby (2008), quant à eux, invitent à développer des recherches qui permettraient aux entreprises de passer de la parole aux actes en matière d'AR, suggérant non seulement le décalage entre le discours et la réalité, mais surtout la complexité associée à la mise en œuvre des AR.

Pour répondre à ces deux questions, nous avons adopté un angle d'analyse encore peu mobilisé jusqu'à ce jour en considérant les AR comme un phénomène organisationnel et processuel. En faisant cela, nous avons cherché à enrichir le courant stratégique de la RSE relativement à notre objet de recherche que sont les AR. Notre cadre théorique emprunte à différentes approches dans les champs de la théorie des organisations et des relations inter-entreprises que nous avons cherché à mobiliser de manière cohérente. Le cadre conceptuel développé nous a permis d'identifier les antécédents intra et inter-organisationnels permettant de mettre en place, de déployer et de maintenir les AR dans le temps. Une synthèse des résultats a été proposée dans la synthèse du chapitre 4 précédent.

Dans la **première section** de ce présent chapitre, nous discutons nos résultats au regard de la littérature existante. Si nos résultats font effectivement écho à certains travaux sur les AR, ils les prolongent également. La conclusion générale, qui constitue la **seconde section**, détaille les apports théoriques, méthodologiques et managériaux, et souligne les limites de notre recherche. Ces dernières nous amènent vers les perspectives de recherches qui sont nombreuses puisque les AR constituent un champ de recherche en émergence qui reste à explorer.

Discussion générale

À ce jour, la littérature existante sur les AR fait davantage appel à la Théorie des Parties Prenantes (TPP) et à l'approche institutionnaliste faisant des AR un phénomène d'abord guidé par les pressions de l'environnement externe ou des parties prenantes qui le composent. Ces approches, aujourd'hui dominantes, fournissent une vision intéressante de l'adoption du processus d'AR, mais celle-ci reste partielle. L'apport de cette thèse est de montrer l'intérêt d'aller au-delà, en prenant un angle d'analyse différent. Celui-ci est davantage centré sur l'organisation de l'entreprise et sa capacité à mettre en place délibérément un processus d'adoption des AR, d'en assurer le déploiement et le maintien dans le temps.

Le Tableau 25 synthétise les différents éléments de la discussion générale qui se rapportent à nos résultats. Ainsi, nous discutons les antécédents intra-organisationnels, les antécédents inter-organisationnels, ainsi que les éventuelles spécificités associées au processus d'adoption des AR.

Résultats	Éléments théoriques de référence pour la discussion
- Des leviers intra et inter-organisationnels aux AR plutôt proactifs que réactifs - Des ajustements organisationnels nécessaires en lien avec la stratégie	➤ Courant stratégique de la RSE
- Des tensions à gérer au sein de l'organisation exigeant des mécanismes d'intégration forts	➤ Concepts de différenciation/intégration ➤ Concepts de <i>policy entrepreneur</i>
- Une évolution de la relation client-fournisseur en cours de processus qui favorise la pérennité du processus - Un apprentissage inter-organisationnel qui dépasse le cadre de la relation dyadique	➤ Complémentarité des modes de relation client-fournisseur ➤ Concept d'Achats Responsables Collaboratifs (ARC) plutôt qu'ACR
- Spécificités du processus d'adoption des AR	➤ Modèles d'innovation organisationnelle et managériale et d'AR ➤ Retour sur le modèle SCL

Tableau 25 — Confrontation des résultats et éléments de discussion

➤ Des leviers intra et inter-organisationnels aux AR plutôt proactifs que réactifs

Les résultats de cette recherche corroborent les conclusions de Bowen et al. (2001) et Igarashi et al. (2013), selon lesquelles les leviers des AR sont plutôt proactifs que réactifs et qu'une chaîne d'approvisionnement « verte » passe nécessairement par une stratégie proactive. Ils confortent aussi l'approche stratégique de la RSE qui associe aux comportements proactifs (*versus* réactifs) une performance supérieure, notamment à long terme (Porter et Kramer, 2006; Sharma et Vredenburg, 1998). À la différence de la grande majorité des travaux sur les antécédents sur les AR, notre recherche précise aussi que ce comportement proactif doit être observé tout au long du processus d'adoption, et non seulement au moment de la décision. Elle

montre que ce comportement proactif, s'il est essentiellement porté par la direction dans les phases amont doit nécessairement intégrer les parties prenantes au cours du processus afin de garantir la pérennité de la démarche. En outre, dans la même veine que Lavastre et al. (2014) qui étudient les pratiques inter-organisationnelles innovantes, il apparaît également essentiel de manager les fournisseurs afin qu'ils soient en capacité d'intégrer ce processus. Nos résultats permettent de préciser ce résultat en montrant l'influence retardée des pratiques inter-organisationnelles. Aussi, nos résultats s'inscrivent en faux contre l'affirmation de Zhu et al. (2012) montrant que les fournisseurs peuvent conduire l'entreprise cliente à être plus responsable. Nos résultats soulignent l'importance des leviers intra comme inter-organisationnels, tout en établissant leur caractère séquentiel (d'abord intra puis inter-organisationnels).

➤ Des ajustements organisationnels nécessaires en lien avec la stratégie

Dans la lignée des travaux de Porter et Kramer (2006), nos résultats rendent compte également de l'importance des ajustements organisationnels nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie RSE à l'échelle des achats. Ils enrichissent également cette approche stratégique en précisant la nature de ces ajustements dans le temps pour favoriser le succès d'une telle stratégie. Ainsi, la mise en place de la démarche exige une structure centralisée et une spécialisation des compétences autour d'une équipe ou d'experts dédiés. Ceci vient illustrer le modèle stratégique de Cousins et Spekman (2003) qui souligne l'importance « d'aligner » la stratégie avec le niveau de compétence et de qualification des acheteurs et le système de mesure de la performance. Nos études de cas viennent étayer cette idée tout en relativisant le caractère automatique et linéaire de l'alignement. Nous retenons en revanche l'importance de l'adaptation de la structure de l'organisation à la stratégie puisque de manière séquentielle, les acheteurs ont été formés, les objectifs opérationnels redéfinis, les processus liés aux métiers d'acheteurs mis en conformité et les systèmes de mesure de la performance réajustés en fonction de ce nouvel axe stratégique. La phase de déploiement repose, quant à elle, sur une formalisation de la démarche au travers d'objectifs chiffrés et de codes de conduite. Cette formalisation est couplée à une décentralisation via l'implication du middle management et d'acteurs internes (*leaders*) qui acceptent volontairement de prendre un rôle actif dans le déploiement du processus. Ces derniers jouent un rôle clé de diffusion et d'appropriation progressive de la démarche par les acheteurs. Enfin, la phase de maintien repose, en interne, sur une décentralisation plus poussée, l'étape ultime étant marquée par la disparition d'experts ou encore de la structure support ou dédiée aux AR.

- Des tensions à gérer au sein de l'organisation qui exigent des mécanismes d'intégration forts : le rôle des *policy entrepreneurs*

L'importance de l'adaptation de la structure interne de l'organisation se manifeste à travers le passage d'une structure plutôt mécaniste à une structure davantage organique. Cette évolution organisationnelle a été observée au niveau de l'organisation des achats et non de l'entité globale, conformément au périmètre retenu dans cette thèse. Sur ce point, notre recherche fait écho aux travaux pionniers de Lawrence et Lorsch (1967) qui montrent qu'une différenciation peut s'opérer à l'échelle fonctionnelle, les différents services pouvant poursuivre des objectifs et/ou être placés dans des environnements distincts. Nous l'avons vu, dans certains cas, les achats peuvent initialiser très vite une démarche d'AR, et se retrouver comme moteurs (voire précurseurs) de la politique RSE. Inversement, d'autres cas ont montré que certains services (souvent la R&D et le service développement durable) peuvent avoir adopté la RSE avant les achats. Les cas de rapprochement en interne entre la fonction développement durable ou R&D et la fonction achats témoignent de la puissance de certains mécanismes d'intégration pour le maintien de la cohérence globale à l'échelle de l'organisation. Ainsi pour Botanic, les valeurs communes des membres du service développement durable et achats constituent un mécanisme d'intégration pour la recherche de solutions communes et le développement d'achats encore plus responsables. Les approches « classiques » de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) présentent l'avantage de mettre en avant des tensions qui sont inhérentes à l'organisation (centralisation *versus* décentralisation par exemple). Toutefois, ces approches « classiques » ne permettent de gérer qu'imparfaitement les tensions. Elles tendent en effet à privilégier la logique du « ou » impliquant de favoriser un des deux pôles en tension c'est-à-dire « le meilleur côté du paradoxe »⁸⁰ (Missonier et al., 2012, p. 74).

La résolution de ces tensions/paradoxes exige d'introduire la logique du « et » et suppose des mécanismes d'intégration forts. Des objectifs, une politique peuvent aider à maintenir une certaine cohésion en « modérant certains antagonismes » (Guedri et al., 2014, p. 15). Des valeurs partagées par l'ensemble de l'organisation, comme l'a montré le cas Botanic, participent également à lever certaines tensions pour une diffusion large de la RSE et des AR (Linnenluecke et Griffiths, 2010). Toute la difficulté liée au processus d'AR est que les tensions sont nombreuses. Nous en listons ici certaines : usages existants achats/nouvelles pratiques AR ; enjeux à court terme/enjeux à long terme, politique achats groupes/initiatives locales, critères

⁸⁰ « Le paradoxe renvoie donc à une situation dans laquelle la contradiction ne peut pas être résolue par le choix d'une option plutôt qu'une autre, les solutions se rejettent l'une l'autre et conduisant à un raisonnement circulaire sans fin » (Perret et Josserand, 2003 dans Guedri et al., 2014, p. 14)

économiques/critères non économiques, organique/mécaniste, aspect fermé (fournisseurs comme simple exécutant)/aspect ouvert (fournisseur « partenaire »). Ces tensions justifient le fait que le processus prenne du temps et qu'il s'accompagne d'aller-retours et d'adaptations. Elles conduisent également à reconnaître le rôle clé joué par certains individus dans l'organisation que nous avons intégré aux antécédents intra-organisationnels tant les niveaux individuels et organisationnels sont imbriqués et qu'il est difficile de séparer les deux (Berthon, 2003). Par ailleurs, l'influence de ces individus a été reliée aux dimensions de spécialisation et de centralisation décrites par Burns et Stalkers (1961) avec l'importance rattachée aux connaissances, à l'expérience et aux compétences spécialisées, et la valorisation de l'engagement des tâches.

Nos résultats montrent que les antécédents intra-organisationnels sont difficiles à instaurer sans des valeurs et des convictions individuelles (Carter et Jennings, 2004 ; Drumwright, 1994). Elles sont clés dans la mise en œuvre d'une démarche d'AR. Ainsi, les acteurs du changement (Carassus et al. 2014), parfois appelés « *policy entrepreneurs* » (Drumwright, 1994) ou « *value champion* » (Walker et al., 2008) donnent un élan au processus d'AR (Handfield et al., 2002). Drumwright (1994) les décrit comme des personnes disposées à investir leur temps, leur énergie, leur argent et leur réputation dans l'espoir d'un changement organisationnel qui soit en lien avec leurs valeurs. Quelle que soit leur position hiérarchique, ces individus ont une force de persuasion qui leur permet de convaincre de l'intérêt de la démarche et d'accroître l'adhésion et la participation des équipes (Caniëls et al., 2013). Ces individus, souvent passionnés, sont plus efficaces lorsque les décisions ne sont pas centralisées, c'est-à-dire lorsque le top management n'impose pas les règles de conduite. Un fort degré d'autonomie des individus s'avère favorable à la mise en œuvre d'une démarche d'AR (Drumwright, 1994). Ainsi, il est souhaitable de laisser libre d'agir indépendamment les *policy-entrepreneurs*, tout en leur apportant un support hiérarchique. Bien que les thématiques ne soient pas les mêmes, cette recherche rejoint en partie les conclusions de l'étude Carassus et al. (Carassus et al., 2014) sur le rôle clé des « agents du changement ». Elle permet aussi de comprendre comment dépasser certaines barrières aux AR, telles que le cynisme ou l'inertie (Harwood et Humby, 2008). Le cynisme relève d'acteurs cherchant à décrédibiliser la démarche (Drumwright, 1994). À titre d'exemple, la direction déléguée aux AR de la SNCF a été confrontée à « pas mal de gens qui ont été des détracteurs, de grands directeurs en interne » (OM, Direction Délégué Achats Durables, 10/12/2013) que l'on pourrait qualifier de cyniques, ces derniers jugeant la fonction AR illégitime. Quant à l'inertie des acteurs, elle est à mettre en lien avec un système de mesure

de la performance trop souvent orienté sur les performances économiques et ignorant les critères non économiques (Harwood et Humby, 2008). Notre recherche va plus loin en montrant que la mise en place d'indicateurs d'AR, bien que nécessaire, n'est pas suffisante pour dépasser l'inertie susceptible d'être présente à chaque stade. Comme en témoigne le cas Botanic, un excès de formalisation peut conduire à des effets contre-productifs et les remontées de certains acteurs à la direction se sont avérées essentielles pour adapter les procédures. En reconnaissant le rôle plus spécifique de certains individus, nous rejoignons également la théorie des Parties Prenantes et institutionnaliste. Ces théories considèrent qu'il y a effectivement des parties prenantes au sein de l'organisation ou à l'extérieur qui ont un rôle majeur à jouer. Il faut donc pouvoir les intégrer au processus. Ainsi, bien que nous n'ayons pas adopté ces approches, nous rejoignons certains de leurs résultats.

➤ Une évolution de la relation client-fournisseurs qui favorise la pérennité du processus

Zhu et al. (2012) montrent que des fournisseurs peuvent conduire l'entreprise cliente à être plus responsable, alors que la grande majorité des travaux affirme que les fondements d'une démarche d'AR proviennent de l'interne et que l'adoption de pratiques AR en interne est une condition préalablement nécessaire à l'engagement des fournisseurs (Bowen et al., 2001 ; Closs et al., 2010 ; Gualandris et Kalchschmidt, 2014 ; Leire et Mont, 2010 ; Tate et al., 2012). Nos résultats vont au-delà de ce débat, car l'approche processuelle adoptée nous permet d'expliquer que ces antécédents ne sont pas substituables, mais bien complémentaires dans le temps.

De même, nos résultats basés sur une approche processuelle conduisent à remettre en cause ceux établis par Co et Barro (2009) qui montrent que la relation SC peut être gérée selon deux stratégies opposées une « stratégie agressive » (correspondant aux relations transactionnelles) et une « stratégie coopérative » (correspondant aux relations collaboratives). Cette thèse aboutit à un résultat beaucoup plus nuancé dans la mesure où les deux modes de relations sont conciliables. Plus précisément, ils montrent qu'il ne s'agit pas de choisir l'un au détriment de l'autre, mais plutôt de comprendre l'évolution de la relation client-fournisseur dans le temps. Ainsi, un résultat clé qui ressort de notre étude est une absence d'implication des fournisseurs en phase de mise en place (phase 1) du processus d'adoption des AR. Ce dernier associe les fournisseurs qu'en phase de déploiement (phase 2) et selon un mode plutôt transactionnel avec un processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs. Si la dimension transactionnelle apparaît comme essentielle en phase de déploiement (phase 2), elle devient étroitement liée à la dimension relationnelle en dernière phase de maintien (phase 3). En effet dans cette dernière

phase, ce sont davantage des relations collaboratives qui s'établissent, avec le développement d'une communication plus ouverte entre les partenaires qui souvent partagent une même vision. Ce type de relations est nécessaire pour aller plus loin dans la démarche. Notre travail permet ainsi de mieux situer l'aspect collaboratif qui n'émerge qu'après avoir atteint un niveau suffisant de maturité relationnelle. Les résultats obtenus montrent que les relations collaboratives conduisent à la pérennité de la démarche puisqu'elles poussent à travailler de concert sur des solutions originales pour améliorer la démarche d'AR. Comme Dyer et Singh (1998), les relations collaboratives apparaissent comme un levier crucial de la performance.

Dans la lignée des modèles de développement des relations fournisseurs, notamment développés par Lamming (1993) et Trent (2007), et plus largement de la perspective relationnelle du management stratégique (RBV) (Dyer et Singh, 1998), nos résultats précisent l'importance du passage de relation de contrôle (compte tenu des risques d'opportunisme) à des relations de confiance qui témoignent du développement de la relation dans le temps. Notre apport par rapport à ces modèles consiste à montrer que dans le cadre des AR, la dimension collaborative est un résultat et pas une donnée de départ. Nous soutenons qu'il est, par conséquent, plus adapté de parler Achats Responsables Collaboratifs (ARC) que d'Achats Collaboratifs Responsables (ACR). Autrement dit, les fournisseurs doivent donner des preuves de leur responsabilité avant d'entrer dans l'ère du collaboratif.

Le concept d'ARC que nous proposons donne une ouverture sur toute la littérature relative à la légitimité. Comme l'explique Hoffman (1997), la légitimité est à rechercher au-delà des frontières de l'entreprise, dans le cadre d'une communauté dont l'entreprise fait partie. Nous avons véritablement perçu au travers des entretiens le rôle de la légitimité au niveau de la relation client-fournisseur. Ainsi, dans le cadre des AR, le passage d'une relation transactionnelle à relationnelle, exige que la légitimité du fournisseur soit établie. De manière similaire, les entreprises qui n'ont pas adopté les AR en interne se jugent illégitimes pour impliquer leurs fournisseurs dans une démarche d'AR. Et, les fournisseurs jugent les exigences du client légitimes si celui-ci a lui-même une démarche en interne.

- Un apprentissage inter-organisationnel qui dépasse le cadre de la relation dyadique

Les relations collaboratives dyadiques apparaissent comme un levier clé pour la pérennité des AR. Elles fournissent un cadre pour qu'un apprentissage inter-organisationnel prenne place entre le client et son fournisseur. Toutefois, conformément à la littérature sur les réseaux (Dyer et Hatch, 2006), cet apprentissage sera d'autant plus fort s'il dépasse le cadre de la relation

dyadique en associant d'autres acteurs externes. Nous l'avons observé dans le cas des entreprises les plus avancées, il peut y avoir des projets d'AR qui sont développés conjointement entre plusieurs fournisseurs et entre des fournisseurs et des ONG partenaires de l'entreprise cliente. Ce travail collaboratif en réseau nourrit en retour le processus d'AR et contribue à le renforcer. Nous rejoignons ainsi les travaux sur les achats basés sur la théorie des réseaux (Araujo et al., 1999 ; Tate et al., 2013) qui soulignent la complexité des relations en réseaux tant au niveau des individus qu'entre les entreprises. Ces travaux concluent néanmoins sur l'effet positif d'un travail en équipe de qualité à long terme qui conduit à créer de la valeur supplémentaire.

➤ Un processus d'adoption des AR et ses antécédents marqués par des spécificités

L'identification d'éventuelles spécificités associées au processus d'AR et ses antécédents est délicate compte tenu du déficit de littérature. Nous avons montré dans le chapitre 2 que « les auteurs ayant introduit une vision processuelle au sein de leur définition des AR ou ayant abordé l'adoption des AR comme un processus sont encore rares. Ceux-ci font appel, le plus souvent de manière implicite, aux modèles d'adoption des innovations ». Nos résultats montrent que l'adoption des AR dans sa forme la plus aboutie implique une approche renouvelée de la fonction achats plus ouverte à l'expérimentation, à l'innovation, au dialogue avec les fournisseurs et également à d'autres parties prenantes (consultants, universitaires, associations). Certains répondants ont explicitement comparé les AR à une innovation et dans les entreprises les plus avancées, certains ont parlé de « défrichage ».

Nous rejoignons la littérature portant sur le développement de nouveaux produits (*New Product Development, NPD*) qui insiste sur les bénéfices de l'implication des fournisseurs dans le processus de co-développement (Dekkers et al., 2013 ; Madrid-Guijarro et al., 2009). Idéalement, lorsqu'une entreprise entreprend une stratégie de développement de nouveaux produits, « la fonction achats doit intégrer en amont les fournisseurs les plus innovants afin de bénéficier de leur savoir-faire et de leur expertise » (Wajnstok et al., 2014, p. 6). Aussi les achats ne doivent pas avoir un rôle d'« *end-pipe* », conformément au principe d'*Early Supplier Involvement (ESI)*.

Le processus d'adoption des AR ne semble pas non plus très éloigné de celui de l'innovation organisationnelle/managériale évoquée dans le chapitre 2. Nous avons effectivement précisé que les AR correspondent à l'adoption de nouvelles pratiques qui peut être assimilée à un processus d'innovation organisationnelle. Le processus en trois phases, que nous envisageons

également avec une phase de pré-initiation (phase 0) est cohérent avec les modèles de l'innovation organisationnelle. Nos résultats font donc écho aux travaux de Damanpour (1991) et Birkinshaw et al. (2008) sur l'adoption des innovations organisationnelles. Damanpour (1991) englobe dans la phase 1 de décision, une phase d'initiation qui correspond à la phase 0 identifiée. Cette dernière phase correspond, selon l'auteur, à des relations informelles avec des discussions en amont qui précèdent l'action. Damanpour (1991) constate que dans le cas des innovations organisationnelles, plusieurs phases sont identifiées, mais que certaines se chevauchent, créant de la complexité. C'est pour cela qu'il prend le parti de regrouper la phase 1 « de décision » avec une phase d'initiation. Nous ne regroupons pas cette phase 0 de pré-initiation avec la phase 1 de décision, il nous semble important de la distinguer, car elle concerne le contexte global de l'entreprise et non celui des achats. En effet, durant cette phase de pré-initiation, des dirigeants développent une réceptivité à cette problématique et une politique globale RSE est mise en place, ce qui contribue à une montée en maturité en interne sur le sujet spécifique des AR. Généralement, les dirigeants font des rencontres avec des universitaires, des consultants externes ou des personnes membres du même réseau (clubs, associations, groupements). Cette phase de pré-initiation se révèle clé pour le démarrage de la démarche, les éléments qui la composent restent cependant difficiles à saisir.

Un retour sur les modèles d'adoption des innovations laisse penser que la spécificité de celui des AR se situe au niveau de la complémentarité des dimensions intra et inter-organisationnelles qui influencent le processus. Cette complémentarité n'est pas réellement saisie dans les modèles existants, chaque modèle focalisant davantage sur l'une ou l'autre dimension. Les modèles d'innovation organisationnelle, s'ils intègrent depuis très récemment le rôle des acteurs externes, continuent à considérer le phénomène d'adoption du point de vue de l'organisation adoptante. Ces modèles ne prennent pas véritablement l'aspect collaboratif, tant d'un point de vue interne qu'externe, les acteurs intervenant éventuellement en support (Bocquet et al., 2015).

Le modèle SCL que nous avons mobilisé présente l'avantage de s'inscrire dans la lignée des modèles interactionnistes. En effet, ce modèle, dont la vocation d'origine est de comprendre l'adoption de nouvelles pratiques dans la SC, implique de considérer les partenariats, la nature des relations en plus des pratiques développées en interne. Ce modèle a aidé à caractériser globalement le processus d'adoption des AR (multi-acteurs, *bottom-up*, non linéaire). Cependant, pris isolément, il n'apporte pas d'explication claire des conditions organisationnelles pour le passage d'une phase à une autre. Il n'apporte pas d'explication sur les leviers et des freins à l'adoption de nouvelles pratiques au sein de la SC. Nous avons, pour

les besoins de notre recherche, enrichi ce modèle SCL en ce sens, par l'identification des antécédents que nous avons rapportée aux trois phases du processus.

Le processus d'adoption des AR, tel qu'étudié, se distingue également des deux modèles de maturité des AR qui cherchent à établir des *best-practices*. Le premier est présenté dans le livre blanc Ecovadis (Bruel et al., 2009) et propose une adaptation d'une matrice de maturité des achats classiques aux AR. Le second est le modèle Defra (2010) dont la proximité avec la première matrice laisse à penser qu'elle en est inspirée (car postérieure) ou en est une autre version « réinventée ». Le modèle Defra, destiné à l'origine aux agences gouvernementales britanniques, permet à tous les types d'organisation d'évaluer la maturité de leurs pratiques d'AR selon 5 niveaux, de 1 « fondation » à 5 « Conduire/diriger ». Ces modèles de maturité, de nature descriptive, présentent l'inconvénient d'aboutir à un « *one best way* » comme la norme sur les AR. Contrairement à ces modèles de benchmark, nos résultats montrent que l'adoption des AR ne doit pas se limiter pas à établir une liste de « bonnes pratiques », mais nécessite d'engager un processus pour atteindre ces bonnes pratiques. L'adoption pérenne des AR repose sur la capacité des entreprises (et de leur fonction achats) à actionner les leviers, tant internes qu'externes, selon leur stade d'avancement dans la démarche.

Conclusion générale : apports, limites et perspectives

Les AR sont une thématique à forts enjeux académiques et managériaux. Nous situons nos apports à trois niveaux : théorique, méthodologique et managérial.

Apports

Apport théorique

L'enjeu théorique explicité dans le chapitre 2 était de contribuer à une lecture stratégique, processuelle et organisationnelle de l'adoption des AR, à l'heure où ce phénomène relèverait selon les travaux antérieurs davantage du seul phénomène d'adaptation en réponse aux pressions de l'environnement et des parties prenantes. Comme déjà mentionné, le principal apport de cette thèse est le développement d'un modèle conceptuel liant les phases du processus d'adoption aux antécédents intra et inter-organisationnels. Nous avons apporté un soin tout particulier à fonder théoriquement ce modèle.

Les revues de littérature conduites par Hoejmoose et Adrien-Kirby (2012), Igarashi et al. (2013), Sarkis et al. (2011), Tate et al. (2012) auxquelles s'ajoute celle publiée très récemment par Johnsen et al. (2016), montrent que la plupart des travaux n'ont pas de cadre théorique ou, du moins, celui-ci n'est pas discernable. La littérature sur les AR s'appuie fortement sur des recherches de nature descriptive qui n'apportent pas de contribution théorique (Hoejmoose et Adrien-Kirby, 2012). Ainsi nous avons répondu aux sollicitations de Sarkis et al. (2011) appelant à enrichir le cadre théorique existant sur les AR en exploitant « des opportunités substantielles pour étendre la recherche en utilisant la panoplie des théories organisationnelles » (op. cit., p. 2). À plus d'un titre notre recherche fait écho aux travaux de Van de Ven et Poole (1995) qui plaident pour le développement d'approches combinées. Ces auteurs montrent que les approches combinées apportent généralement une meilleure explication du changement organisationnel et du développement du processus. Nous avons donc fait appel au courant stratégique de la RSE que nous avons cherché à l'enrichir en puisant dans les approches organisationnelles avec une lecture à la « Burns et Stalkers » des antécédents intra-organisationnels et une lecture transactionnelle/relationnelle des antécédents inter-organisationnels. Par ailleurs, le modèle SCL a également été choisi pour identifier le processus à l'œuvre. Cette combinaison d'approches répond également à une critique formulée par Michaud (2011, p. 53) à l'égard de la tendance des chercheurs à « développer des théories parcimonieuses, généralisables et cohérentes [...] correspondant de moins en moins aux réalités multidimensionnelles ». Par ailleurs, comme Van de Ven et Poole (1995), nous avons également défendu l'utilisation d'un « angle processuel ». L'analyse processuelle était pour nous une manière de porter davantage l'accent sur le caractère problématique de l'adoption des AR plutôt que sur les pratiques qui font déjà l'objet de nombreuses recherches. Van de Ven et Poole (1995) montrent qu'une approche processuelle permet d'une part d'expliquer comment une organisation change et d'autre part d'identifier les mécanismes générateurs qui engendrent les événements observés. Aussi, dans la lignée de Van de Ven et Poole (1995), nous défendons qu'une adoption réussie (pérenne) des AR ne peut se faire sans le recours à des leviers à la fois intra et inter-organisationnels distincts en cours de processus.

Apport méthodologique

La méthodologie développée s'inscrit en cohérence avec notre posture épistémologique, car le réalisme critique consiste à observer un phénomène en le prenant sous différents angles et avec différentes méthodes. Notre recherche comprend une diversité de cas avec une étude de cas unique holistique, un multi-cas, et une étude de cas enchâssée ; nous avons croisé les points de

vue par une approche multi-acteurs, et de manière originale, grâce à une étude regardant les deux côtés de la relation client-fournisseur.

Le choix des personnes interrogées constitue une des forces de l'étude puisque nous avons recueilli des données primaires par des entretiens auprès de différents types d'interlocuteurs : des acteurs internes impliqués d'un point de vue opérationnel et stratégique dans le processus AR, mais également des acteurs externes comprenant des consultants, des anciens salariés et des fournisseurs. Dans le cadre de l'étude de cas unique SNCF, le fait d'interroger des consultants nous a notamment permis de confirmer l'exemplarité de la SNCF qui par son organisation interne s'avère « hors norme », le pôle DDAD étant une organisation complètement inédite. Dans le cadre de l'étude multi-cas, nous avons veillé à la représentativité théorique avec l'analyse de quatre cas permettant de faire varier les contextes. Dans la mesure du possible, nous avons interrogé une personne au niveau stratégique et une personne au niveau opérationnel. Nous apportons ainsi une réponse au déficit de recherche identifié par Drumwright (1994) qui met en évidence la nécessité d'étudier des entreprises qui n'auraient pas mis en place ou qui auraient échoué dans l'adoption de pratiques d'AR. Enfin, dans le cadre de l'étude de cas unique enchâssée, nous avons recherché à approfondir les résultats sur les relations inter-organisationnelles et le rôle joué par la dimension collaborative. Pour cela, nous avons appréhendé les deux côtés de la relation client-fournisseur : celle du client et de ses fournisseurs. Les études de cas avec un effet miroir de la relation client-fournisseur sont rares. La grande majorité des travaux restent centrés sur la représentation des seuls clients et les fournisseurs sont traités comme « *black box* ». Il s'agit là d'une des originalités de notre recherche.

Apport managérial

Cette recherche apporte une première « brique », en réponse au déficit évoqué par Pohl et Förstl (2011) relatif au manque d'outils managériaux adaptés pour mettre en place de manière efficiente une politique d'AR. Cette recherche a contribué à l'élaboration d'un outil qui permet d'identifier les leviers actionnables par les organisations privées et publiques désireuses de s'engager ou soucieuses de pérenniser une démarche d'AR.

À l'issue de ce travail de recherche, quatre recommandations à destination des managers peuvent d'ores et déjà être formulées : 1) réaliser un diagnostic à partir de notre cadre conceptuel « antécédents * phases du processus » afin d'identifier les leviers actionnables selon le stade d'avancement atteint par l'entreprise ; 2) repérer et mobiliser les porte-paroles

susceptibles de jouer le rôle de *policy entrepreneur* ; 3) construire les conditions organisationnelles propices à l'avancement de la démarche d'AR en interne avant d'impliquer les fournisseurs ; 4) développer les relations transactionnelles (basées sur des règles, indicateurs de performance et audits) puis collaboratives avec les fournisseurs (basés sur de l'échange d'informations, du co-développement) pour garantir la pérennité de la démarche à long terme. De ce point de vue, le cadre conceptuel s'avère être un complément utile à la norme NF X50-135 qui, dans sa version actuelle, ne prend pas en compte le stade d'avancement de l'entreprise dans sa démarche d'AR. Il invite aussi les dirigeants à une certaine prudence vis-à-vis des modèles de maturité des AR (Bruel et al., 2009 ; Defra, 2010) qui débouchent sur une liste de bonnes pratiques sans préciser les conditions de leur mise en œuvre.

Comme évoqué dans le chapitre 3, la validité pragmatique a toujours représenté un critère central dans cette recherche, compte tenu des conditions de son émergence (thèse financée par l'association Peak) et l'importance d'aboutir à une utilisation en entreprise des résultats. J'ai eu l'opportunité de contribuer à la conception d'un outil de diagnostic et de pilotage des AR aujourd'hui en voie de finalisation⁸¹. Mon travail a permis d'alimenter les réflexions d'un cabinet de conseil qui s'est approprié les dimensions de notre modèle conceptuel pour développer un outil informatique. Cet outil permet d'une part d'identifier la maturité de l'entreprise en matière d'AR, au regard de ses différentes phases (mise en œuvre, déploiement et pérennisation) et d'autre part, d'évaluer les leviers intra et inter-organisationnels dont elle dispose pour avancer dans cette démarche. Différentes phases d'expérimentation ont été mises en œuvre avec les entreprises qui ont co-financées ce travail de thèse.

Limites

Nous soulignons ici les limites de notre recherche. Elles sont de deux types. Nous relevons une limite d'ordre méthodologique et trois limites relatives à un besoin d'approfondissement.

Nous nous sommes concentrés sur un seul niveau d'analyse. Nous avons étudié les AR au niveau de la fonction achats. Cependant, lorsqu'une entreprise s'engage dans un processus d'AR, elle le fait dans le cadre d'une stratégie globale RSE qui dépasse le périmètre de la fonction achats. Il existe clairement une relation entre les niveaux et entre deux processus (RSE et AR) qui peuvent se chevaucher ou s'emboîter.

⁸¹ Cet outil a été élaboré par le cabinet de conseil SOCRATES spécialisé dans le domaine de l'éthique professionnelle.

Nous avons appréhendé ce lien RSE/AR, mais uniquement en « creux », c'est-à-dire en positionnant les AR par rapport à la politique RSE, sans toutefois préciser les caractéristiques de l'organisation dans son ensemble. Concrètement, nous nous sommes vus confrontés à cette dualité d'unité d'analyse (AR/RSE) avec l'identification de la phase 0 de pré-initiation. Cette phase reste donc à approfondir dans le cadre d'une étude à l'échelle de l'organisation dans son ensemble. Ce changement de niveau d'analyse pourrait permettre d'approfondir l'étude des spécificités du processus d'AR par rapport à celui mis en œuvre dans le cadre de la RSE

Une autre limite concerne l'analyse des antécédents intra-organisationnels. L'approche que nous avons adoptée conduit à sous-estimer les stratégies individuelles des acteurs aux intérêts parfois contradictoires (Crozier et Friedberg, 1977) et la manière dont ils développent leurs actions pour produire les règles, les normes ou les conventions (Reynaud, 1979). Nous n'avons pas pu explorer ce niveau individuel qui peut également « être considéré comme une unité de décision et d'action », et à l'origine de « la construction de l'action collective » (Brechet et al., 2009, p. 39). Par ailleurs, nous avons bien saisi le rôle moteur de certains acteurs, les « *policy entrepreneur* », qui portent le projet. Cependant, nous n'avons pas approfondi l'analyse de leurs caractéristiques individuelles. L'identification de celles-ci permettrait de compléter la question du « comment mettre en œuvre ? » en portant l'accent sur la nature et le rôle des acteurs susceptibles d'influencer le processus. Elle apporterait ainsi un complément utile à notre étude sur les antécédents. Il nous semble, en ce sens, pertinent d'examiner les apports des travaux sur le *leadership*, notamment sur le *shared leadership* (Barnett et Weidenfeller, 2016; Pearce et Conger, 2003) dans le cadre d'une analyse plus fine du processus d'AR.

Une dernière limite concerne l'adoption des AR du point de vue de la relation client-fournisseur. Nous avons montré que les AR pérennes sont le fruit d'une adoption basée surtout sur des interactions (intra et inter-organisationnelles). Nous avons justifié le focus sur les antécédents inter-organisationnels relatifs à la relation dyadique client-fournisseur. Bien que nos résultats confirment l'intérêt de celle-ci ; d'autres relations inter-organisationnelles, négligées dans cette étude, pourraient venir enrichir notre modèle. À titre d'illustration, Botanic a établi des partenariats triangulaires entre client, fournisseur et associations environnementales. On voit au travers de ce cas que les associations peuvent également guider les activités achats et les pratiques des fournisseurs lorsque leur implication se fait en amont dans une logique de partenariat. Ainsi, Botanic a développé des relations avec de nombreuses associations (Génération Futures, l'UNAF, LPO, etc.) pour se doter d'un savoir qu'elle n'avait

pas forcément en interne. La LPO a collaboré avec un des fournisseurs pour élaborer la gamme « des haies vives ». La littérature sur les AR, elle, considère les associations environnementales comme des parties prenantes qui font pression sur les entreprises, beaucoup moins comme des partenaires.

Nous avons également négligé un autre type de relation inter-organisationnelle (évoqué lors des entretiens avec la SNCF) : les relations au sein de l'interprofession avec des concurrents. Aujourd'hui, une initiative sectorielle existe au niveau ferroviaire, il s'agit d'une « plateforme collaborative intitulée Raisponsible » qui a pour objectif d'améliorer les pratiques durables d'achats de la chaîne de fournisseurs du secteur »⁸². Elles peuvent contribuer à faire bouger les lignes, et pousser les membres à modifier leur pratique. Avoir une démarche collaborative avec d'autres entreprises peut permettre d'avoir une « plus grande force de frappe » auprès des fournisseurs réticents à changer leurs pratiques. En effet, la collaboration de plusieurs entreprises du même secteur sur le sujet des AR pourrait assurer davantage la pérennité de la démarche.

Perspectives

Il y a clairement un besoin d'analyses supplémentaires dans le champ des AR. Nous présentons ici les grandes perspectives, et ouvrons ainsi un programme de recherche. Les limites présentées auparavant offrent autant de possibilités pour des recherches futures.

Nous relevons quatre points importants en termes de perspectives.

Une voie de recherche pourrait être de mieux comprendre les modalités de pilotage de ce processus dans le temps et de préciser les mécanismes d'apprentissage au sein de l'organisation et entre les organisations. Aussi, il nous semblerait intéressant d'identifier les mécanismes nécessaires à l'assimilation des AR dans les routines. L'apprentissage par « le désapprendre » (Hedburg, 1981) nous apparaît être une piste très intéressante, dans la mesure où les achats sont encore trop souvent assimilés à des « réducteurs de coûts », alors que les AR sont une nouvelle manière d'acheter. Les habitudes, les croyances rendent, par ailleurs, difficile le changement. Les acheteurs pour intégrer les AR semblent devoir désapprendre pour apprendre de nouveau.

⁸² AEF Développement durable. *Lancement de Railsponsible, une plateforme pour améliorer la chaîne du secteur ferroviaire* [en ligne]. Disponible sur <https://www.bsr.org/fr/our-insights/news/lancement-de-railsponsible-une-plateforme-pour-ameliorer-la-chaine-du-secteur> (consulté le 08/09/2016)

Cette perspective ne doit cependant pas se limiter aux acheteurs, mais s'étendre à l'étude des partenaires, membres du réseau.

Une autre perspective de recherche en lien avec les limites évoquées concerne le rôle joué par certains acteurs, moteurs du changement. De ce point de vue, les apports du « *leadership* partagés » (*shared leadership*) pourraient fournir un nouvel éclairage sur les leviers à mettre en œuvre pour une adoption réussie des AR. Pour Pearce et Conger (2003, p. 13), le *leadership* partagé peut être défini comme « un processus d'influence dynamique, interactif entre les individus qui a pour finalité de conduire les uns et les autres à la réalisation d'objectifs de groupe ou organisationnels ». Le « *leadership* partagé » envisage le partage des rôles de *leadership* de telle manière que « les processus d'influence impliqués nécessitent et accentuent l'influence latérale ou des pairs, en plus de l'augmentation ou diminution de l'influence hiérarchique » (Barnett et Weidenfeller, 2016, p. 336). Le *leadership* va au-delà de la simple distribution du rôle de *leadership*, il nécessite des efforts de coordination entre les *leaders* verticaux et les autres individus pour produire des résultats organisationnels positifs (Mehra et al., 2006). Ces éléments font incontestablement écho à la décentralisation nécessaire à la mise en œuvre du processus d'AR. Ils sont de nature à préciser les rôles que pourraient jouer les acteurs situés aux différents niveaux hiérarchiques.

Le thème des frontières de l'entreprise évoqué dans notre recherche offre une autre perspective intéressante. Nous avons montré que l'adoption est d'abord intra-organisationnelle avant d'être étendue aux fournisseurs. Toutefois, au regard des résultats, il y aurait aussi une diffusion au niveau de la chaîne de valeur/de l'industrie. Aussi, dans cette perspective, l'ambition affichée de la SNCF est d'influencer l'interprofession. Ce constat renvoie au vaste champ du management stratégique et de l'innovation. Il nous conduit à l'interrogation suivante : le fait de faire partie des « premiers adopteurs » en matière d'AR peut-il permettre de changer les normes achats de l'industrie ? Nous percevons une opportunité de pouvoir investiguer cette question dans le cadre de la SNCF avec l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire prévue fin 2019.

Au-delà des perspectives de recherche répondant aux limites exposées, nous identifions d'autres pistes de recherche relatives aux liens entre les AR et les concepts de performance, proximité, *born CSR-oriented*, TPE-PME/entreprises familiales. Certaines personnes interrogées ont évoqué ces points qui ont attisé notre curiosité. Et, selon nous, ces points qui ne trouvent pas de réponse dans la littérature des AR méritaient d'être analysés sous un angle plus théorique.

En effet, il nous semble nécessaire d'investiguer le lien entre AR et performance globale (économique, sociale et environnementale), peu d'attention a été vouée à cette question. Nos résultats appellent à développer d'autres recherches pour mettre en lumière ce lien. Cette question n'a pas encore été résolue bien qu'elle soit souvent évoquée dans les recherches. Carter (2005) établit que le lien entre AR et performance de l'entreprise est ambigu. Cependant, les recherches établissent le plus souvent que les pratiques d'AR ont une influence positive sur les coûts, la qualité, les livraisons, la flexibilité et la performance environnementale et sociale (Narasimhan et al., 2012 ; Vachon et Klassen, 2008). Au demeurant, établir la preuve de ce lien nous semble important, car cela pourrait contribuer à la diffusion des pratiques d'AR.

Par ailleurs, comme nous l'avons montré, le passage d'une relation transactionnelle à relationnelle est facilité par une sensibilité et un intérêt partagé par le client et fournisseur autour de la RSE. Les fournisseurs interrogés soulignent qu'ils partagent une même culture, vision, philosophie ou sensibilité vis-à-vis des problématiques sociales et environnementales avec leur client. La proximité comme « un fait institutionnel, non réductible à l'inverse d'une distance brute » (Talbot, 2010, p. 134) nous apparaît être un concept à explorer. Un approfondissement d'une approche « proximate » est une voie de développement intéressante.

Enfin concernant les caractéristiques mêmes des entreprises, l'entreprise la plus avancée nous renvoie au concept de « *Born CSR-oriented* » (Yuan et al., 2011). Les résultats ont montré l'importance d'un socle favorable en interne pour l'adoption d'un processus d'adoption des AR. Celui-ci semble d'autant plus fort lorsque la RSE est inscrite dans les gènes de l'entreprise.

Au-delà, l'identification d'autres caractéristiques pourrait permettre d'aller plus loin dans l'analyse du processus d'AR. Trois témoignages nous poussent à nous interroger sur les entreprises familiales et les petites entreprises. Le premier témoigne de la stabilité de l'actionnariat familial et des perspectives à plus long terme de celles-ci comparativement aux entreprises dirigées par des fonds d'investissement. Le deuxième exprime la difficulté de concilier la croissance de l'entreprise et des critères d'AR. Le troisième soulignait la difficulté de convaincre certains fournisseurs, de grandes multinationales, de s'associer à la démarche d'AR. Nous souhaiterions approfondir l'étude du processus d'adoption des AR dans ces types particuliers d'entreprises qui à notre connaissance n'ont été l'objet que de quelques recherches. Le temps est aussi un élément qui est évoqué de manière récurrente au cours des entretiens. La relation au temps des entreprises familiales apparaît propice au processus d'adoption des AR, elle est à mettre en lien avec la stabilité de l'actionnariat familial et un attachement à l'identité familiale.

Nous espérons que ce travail de thèse puisse être utile à de futures recherches et que les limites exposées précédemment contribuent à alimenter le champ de recherche passionnant que sont les AR.

Bibliographie

- Acquier, A. et Gond, J.-P. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10 No. 2, p. 5-35.
- AFNOR. (2011), « NF ISO 26000 », Association Française de Normalisation (AFNOR), La Plaine Saint Denis, France.
- AFNOR. (2013), « NF X50-135 », Association Française de Normalisation (AFNOR), La Plaine Saint Denis, France.
- Agarwal, R. et Prasad, J. (1997), « The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies », *Decision Sciences*, Vol. 28 No. 3, p. 557-582.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1: L'art de l'intéressement. 2: Le choix des porte-paroles », *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, Vol. 11-12, p. 4-17, 14-29.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétard, R.-A. (Éd.), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod., p. 15-33.
- Alter, N. (2010), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires Françaises, Paris Dauphine University, Quadrige.
- Andersen, M. et Skjoett-Larsen, T. (2009), « Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, p. 75-86.
- Araujo, L., Dubois, A. et Gadde, L.-E. (1999), « Managing Interfaces with Suppliers », *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 No. 5, p. 497-506.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France, Paris, p. 11-62.
- Averseng, C. (2011), « Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives », *Management & Avenir*, Vol. 41 No. 1, p. 369-386.
- Avram, D.O. et Kühne, S. (2008), « Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs », *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 No. 2, p. 463-475.
- Barnett, R.C. et Weidenfeller, N.K. (2016), « Shared Leadership and Team Performance », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 18 No. 3, p. 334-351.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of management*, Vol. 17 No. 1, p. 99-120.
- Barrault, J. (2013), *Les pratiques de jardinage face aux risques sanitaires et environnementaux des pesticides : les approches différenciées de la France et du Québec*, Hal archives-ouvertes (n°00859540), université du Québec/Université de Toulouse.
- Baumard, P., Donada, C., Jérôme, I. et Xuereb, J.-M. (2014), « La collecte des données et la

- gestion de leurs sources », *Méthode de recherche en management*, Thiétard, Raymond-Alain, Paris, Dunod., p. 261-296.
- Bedej, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, Wi. et Karl, W. (2008), *Purchasing Management*, Chalmers University of Technology, Chalmers.
- Bendoly, E. et Schoenherr, T. (2005), « ERP System and Implementation-Process Benefits: Implications for B2B E-Procurement », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 4, p. 304-319.
- Bensebaa, F. et Béji-Bécheur, A. (2005), « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », *Management & Avenir*, Vol. 3 No. 1, p. 171.
- Berthon, B. (2003), « Pour une approche globale du transfert de connaissance: une illustration empirique à l'intra-organisationnel », *XIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Les Côtes de Carthage, p. 1-36.
- Bessant, J. (2004), « Supply chain learning », in New, S. et Westbrook, R. (Éd.), *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures*, Oxford University Press, Oxford, p. 165-190.
- Bessant, J., Caffyn, S. et Gallagher, M. (2001), « An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour », *Technovation*, Vol. 21 No. 2, p. 67-77.
- Bessant, J., Kaplinsky, R. et Lamming, R. (2003), « Putting Supply Chain Learning into Practice », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 2, p. 167-184.
- Bhaskar, R. (1975), *A Realist Theory of Science*, Hassocks, England, Harvester.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008), « Management Innovation », *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 4, p. 825-845.
- Björklund, M. (2011), « Influence from the Business Environment on Environmental Purchasing - Drivers and Hinders of Purchasing Green Transportation Services », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17 No. 1, p. 11-22.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2014), « Exploitation des données textuelles », in Thiétart, A.-R. (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunos, Paris, p. 551-573.
- Blome, C. et Paulraj, A. (2013), « Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus », *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 No. 3, p. 567-585.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. et Poussing, N. (2013), « Are Firms with Different CSR Profiles Equally Innovative? Empirical Analysis with Survey Data », *European Management Journal*, Vol. 31 No. 6, p. 642-654.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. et Poussing, N. (2015), « CSR , Innovation, and Firm Performance in a Sluggish Growth Context : A Firm-Level Empirical Analysis », *Journal of Business Ethics*, p. 1-14.
- Bocquet, R., Charreire-Petit, S. et Dubouloz, S. (2016), « Internal Actors'Roles in Driving Managerial Innovation Adoption : Toward Distributed Leadership », *XXXII e colloque EGOS*, Naples.
- Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. et Faruk, A.C. (2001), « The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply », *Production and Operations Management Society*, Vol. 10 No. 2, p. 174-189.
- Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New-

York.

- Brammer, S. et Walker, H. (2011), « Sustainable Procurement in the Public Sector : an International Comparative Study », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 4, p. 452-476.
- Brechet, J., Schieb-bienfait, N., Desreumaux, A. et Brechet, J. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entreprenariat*, Vol. 8 No. 1, p. 37-53.
- Bruel, O., Menuet, O. et Thaler, P.-F. (2009), *Livre blanc - Les Achats Durables : un levier essentiel de la sortie de crise*, Livre blanc, Ecovadis/HEC Paris, Paris.
- Bruel, O., Menuet, O., Thaler, P.-F. et Kromoser, R. (2013), *Sustainable Procurement: Time to Measure Value Creation!*, *Sustainable Procurement Barometer*, Ecovadis/HEC Paris, Paris, Vol. 6.
- Brundtland, G.H. (1987), « Notre avenir à tous », *rapport de la commission mondiale sur l'Environnement et le Développement*, Les Éditions du Fleuve, Paris, p. 1-349.
- Brunsson, N. (1982), « The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions », *Journal of management studies*, Vol. 19 No. 1, p. 29-44.
- Burns, T.E. et Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Calvi, R. (2000), « Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, p. 31-55.
- Calvi, R. et Paché, G. (2010), « Management des achats. Renouvellements managériaux et théoriques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36 No. 205, p. 91-95.
- Calvi, R., Paché, G. et Jarniat, P. (2010), « Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36 No. 205, p. 119-138.
- Calvi, R., Samuel, K., Poissonnier, H. et Merminod, N. (2013), « La collaboration client/fournisseur: comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 40 No. 239, p. 67-74.
- Campbell, D.T. et Stanley, J.C. (1966), *Experimental and Quasi-Experimental Design for Research*, McNally College Publishing Company, Chicago.
- Caniëls, M.C.J., Gehrsitz, M.H. et Semeijn, J. (2013), « Participation of Suppliers in Greening Supply Chains: An Empirical Analysis of German Automotive Suppliers », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 No. 3, p. 134-143.
- Caniëls, M.C.J. et Gelderman, C.J. (2005), « Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix - A Power and Dependence Perspective », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 11 No. 2-3, p. 141-155.
- Carassus, D., Favoreu, C. et Gardey, D. (2014), « Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 17 No. 1, p. 1-24.
- Carr, A.S. et Smeltzer, L.R. (1997), « An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 4, p. 199-207.
- Carroll, A.B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social

- Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, p. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, p. 39-48.
- Carter, C.R. (2004), « Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40 No. 4, p. 4-16.
- Carter, C.R. (2005), « Purchasing Social Responsibility and Firm Performance Learning and Supplier Performance », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 3, p. 177-194.
- Carter, C.R., Auskalnis, R.J. et Ketchum, C.L. (1999), « Purchasing from Minority Business Enterprises: Key Success Factors », *Journal of supply chain management*, Vol. 35 No. 1, p. 28-32.
- Carter, C.R. et Carter, J.R. (1998), « Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries », *Decision Sciences*, Vol. 29 No. 3, p. 659-684.
- Carter, C.R. et Jennings, M.M. (2000), *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain*, Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), Tempe.
- Carter, C.R. et Jennings, M.M. (2002a), « Social Responsibility and Supply Chain Relationships », *Logistics and Transportation Review*, Vol. 38 No. 1, p. 37-52.
- Carter, C.R. et Jennings, M.M. (2002b), « Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework », *Journal of Business Logistics*, Vol. 23 No. 1, p. 145-180.
- Carter, C.R. et Jennings, M.M. (2004), « The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: a Structural Equation Analysis », *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 1, p. 145-186.
- Carter, C.R. et Rogers, D.S. (2008), « A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, p. 360-387.
- Carter, J.R. et Narasimhan, R. (1996), « Is Purchasing Really Strategic? », *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 32 No. 1, p. 20-28.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart, R.-A. (Éd.), *Méthode de recherche en management*, Dunod., p. 76-104.
- Chouinard, Y. et Stanley, V. (2012), *The Responsible Company, What We've Learned from Patagonia's First 40 Years*, (Bell, S., Éd.), Deckle Edge.
- Christopher, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times: Pitman Publishing, London, UK.
- Clarkson, M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, p. 92-117.
- Closs, D.J., Speier, C. et Meacham, N. (2010), « Sustainability to Support End-to-End Value Chains: the Role of Supply Chain Management », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 1, p. 101-116.
- Co, H.C. et Barro, F. (2009), « Stakeholder Theory and Dynamics in Supply Chain Collaboration », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29

- No. 6, p. 591–611.
- Cohen, M.D., March, J.G. et Olsen, J.P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No. 1, p. 1-25.
- Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative science quarterly*, Vol. 35 No. 1, p. 128-152.
- Collis, D.J. (1991), « A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearing Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.
- Commission Européenne. (2001), « Livre Vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Commission Européenne, Bruxelles.
- Conner, K.R. et Prahalad, C.K. (1996), « A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism », *Organization science*, Vol. 7 No. 5, p. 477-501.
- Cooper, R.B. et Zmud, R.W. (1990), « Information Technology Implementation Research: A Technology Diffusion Approach », *Management Science*, Vol. 36 No. 2, p. 123-139.
- Corbett, C.J. et Klassen, R.D. (2006), « Extending the horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations », *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 8 No. 1, p. 5-22.
- Cousins, P.D. et Spekman, R. (2003), « Strategic Supply and the Management of Inter- and Intra-Organisational Relationships », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9 No. 1, p. 19-29.
- Crespin-Mazet, F. et Dontenwill, E. (2012), « Sustainable Procurement: Building Legitimacy in the Supply Network », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, p. 207-217.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Collection « Points Essais », Editions du Seuil, Paris.
- Daft, R.L. (1978), « A Dual-Core Model of Organizational Innovation », *Academy of management journal*, Vol. 21 No. 2, p. 193-210.
- Dahlsrud, A. (2008), « How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15 No. 1, p. 1-13.
- Damanpour, F. (1991), « Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, p. 555-590.
- Damanpour, F. et Aravind, D. (2012), « Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management and Organization Review*, Vol. 8 No. 2, p. 423-454.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 3, p. 215-236.
- Darnall, N. (2006), « Why Firms Mandate ISO 14001 Certification », *Business Society*, Vol. 45 No. 3, p. 354-381.
- David, A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 39, p. 139-166.
- Davis, K. (1973), « The Case for and Against Business Assumption of Social

- Responsibilities », *Academy of Management Journal*, Vol. 2, p. 312–322.
- Defra. (2010), *Sustainable Procurement in Government: Guidance to the Flexible Framework*, Departement for Environnement Food and Rural Affairs.
- Dekkers, R., Chang, C.M. et Kreutzfeldt, J. (2013), « The interface between “Product Design and Engineering” and Manufacturing: A review of the Literature and Empirical Evidence », *International Journal of Production Economics*, Vol. 144 No. 1, p. 316-333.
- Delmas, M. (2001), « Stakeholders and Competitive Advantage: the Case of Iso 14001 », *Production and Operations Management*, Vol. 10 No. 3, p. 343-358.
- Delmas, M. (2002), « The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and the United States: An Institutional Perspective », *Policy Sciences*, Vol. 11 No. 3, p. 131-136.
- Delmas, M. et Toffel, M. (2004), « Institutional Pressure and Environmental Management Practices: An Empirical Analysis », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, p. 209-222.
- Denzin, N.K. et Linclon, Y.S. (2000), « Entering the Field of Qualitative Research », in Denzin, N.K. et Linclon, Y.. (Éd.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, p. 1-17.
- Desreumaux, A. (2014), « Histoire de la pensée en stratégie », in Tannery, F., Denis, J.-P., Hafsi, T. et Martinet, A.C. (Éd.), *Encyclopédie de la stratégie*, Viubert, Paris, p. 667-689.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, p. 147-160.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1991), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Doh, J.P. et Guay, T.R. (2006), « Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective », *The Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, p. 47.
- Donada, C. et Dostaler, I. (2005), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi! », *Revue française de gestion*, Vol. 31 No. 158, p. 89-104.
- Donada, C. et Nogatchewsky, G. (2007), « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, Vol. 33 No. 175, p. 111-124.
- Donada, C. et Nogatchewsky, G. (2010), « Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs? », *Management International Review*, Vol. 10 No. 1, p. 63-74.
- Dontenwill, E. (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d’opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? », *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, Vol. 40 No. 211, p. 85-96.
- Dontenwill, E. (2012), « Le développement durable et ses objets encombrants: Le cas pratique de Botanic », *Revue française de gestion*, Vol. 7 No. 226, p. 37-51.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2014), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart, R.-A. (Éd.), *Méthode de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 297-331.
- Drumwright, M.E. (1994), « Socially Responsible Organizational Buying : Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion », *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, p.

1-19.

- Dubouloz, S. (2013), *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité Une approche intégrative appliquée au Lean Management*, Université Savoie Mont-Blanc.
- Dubouloz, S. (2015), « L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité », *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Paris, p. 1-31.
- Dyer, J. et Nobeoka, K. (2000), « Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, p. 345-367.
- Dyer, J.H., Cho, D.S. et Chu, W. (1998), « Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management », *California Management Review*, Vol. 40 No. 2, p. 57-77.
- Dyer, J.H. et Hatch, N.W. (2006), « Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships », *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 8, p. 701-719.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, p. 660-679.
- Dyer, R.F., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987), « Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management », *Journal of Marketing*, Vol. 4 No. April, p. 11-27.
- Easton, L., Murphy, D.J. et Pearson, J.N. (2002), « Purchasing Performance Evaluation: With Data Envelopment Analysis », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8 No. 3, p. 123-134.
- Eisenhardt. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, p. 532--550.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks, The triple bottom line of 21st century*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.
- Emmelhainz, M.A. et Adams, R.J. (1999), « The Apparel Industry Response to “Sweatshop” Concerns : A Review and Analysis of Codes of Conduct », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 No. 2, p. 51-57.
- Fernandes, V. (2013), « De la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000 », *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Clermont-Ferrand, p. 1-27.
- Fourboul, C.V. (2012), « Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 18 No. 44, p. 71-88.
- Frambach, R.T. et Schillewaert, N. (2002), « Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research », *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 2, p. 163-176.
- Frankental, P. (2001), « Corporate social responsibility – a PR invention? », *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, p. 18-23.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.

- Friedman, M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, p. 32-33-126.
- Friese, S. (2014), *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*, Sage Publications, London.
- Fryman, C.A.D. et Haile, C.K.A. (2011), *Assessing the State of Procurement Knowledge Production: Implications for the Federal Government*.
- Galbreath, J. (2009), « Building Corporate Social Responsibility into Strategy », *European Business Review*, Vol. 21 No. 2, p. 109-127.
- García-Dastugue, S. et Lambert, D.M. (2003), « Internet-Enabled Coordination in the Supply Chain », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 3, p. 251-263.
- Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S. et do Nascimento, L.F.M. (2011), « A Resource-Based View of Green Supply Management », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Elsevier Ltd, Vol. 47 No. 6, p. 872-885.
- Gerry, Y., Kamin, R. et Delchet, K. (2012), « Sustainable Procurement at SNCF: an Impressionist's Approach to Transformation », *Darden Business Publishing, University of Virginia*, No. UVA-OB-1029, p. 1-22.
- Gimenez, C. et Sierra, V. (2013), « Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers », *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 No. 1, p. 189-203.
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E. et Denslow, D. (2012), « Purchasing and Supply Management Sustainability: Drivers and Barriers », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Elsevier, Vol. 18 No. 4, p. 258-269.
- Glas, A. et Eßig, M. (2010), « Public Performance-based Contracting Outcome: Outcome Oriented Pricing of Incomplete Contracts Facing Public Procurement Procedures and Price Law Andreas », in Hallikas, J., Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K. et Virolainen, V.M. (Éd.), *19th International Purchasing and Supply Education and Research Association Conference*, IPSERA, Lappeenranta, p. 127-145.
- Gold, S., Seuring, S. et Beske, P. (2010), « Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources : a Literature Review », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17 No. 4, p. 230–245.
- Gopalakrishnan, S. et Damanpour, F. (1997), « A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management », *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 25 No. 1, p. 15-28.
- Grimand, A. (2005), « De l'émergence des mythes gestionnaires : une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes », *XIV e Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Angers, p. 1-28.
- Grumberg, S. (2011), *Les achats durables, 100 questions pour comprendre et agir*, Broché, La Plaine Saint Denis, Afnor.
- Gualandris, J. et Kalchschmidt, M. (2014), « Customer Pressure and Innovativeness: Their Role in Sustainable Supply Chain Management », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Elsevier, Vol. 20 No. 2, p. 92-103.
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, E. (2014), « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue Française de Gestion*, Vol. 240 No. 3, p. 13-28.
- Guibert, N. et Dupuy, Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle "informel" le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol.

- 1 No. 3, p. 39-52.
- Halldórsson, Á., Kotzab, H. et Skjøtt-Larsen, T. (2009), « Supply Chain Management on the Crossroad to Sustainability: a Blessing or a Curse? », *Logistics Research*, Vol. 1 No. 2, p. 83-94.
- Hamel, G. (2006), « The Why, What, and How of Management Innovation. », *Harvard business review*, Vol. 84 No. 2, p. 72-84, 163.
- Handfield, R., Walton, S. V, Sroufe, R. et Melnyk, S. a. (2002), « Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A Study in the Application of the Analytical Hierarchy Process », *European Journal of Operational Research*, Vol. 141 No. 1, p. 70-87.
- Handfield, R.B., Calantone, R.J. et Melnyk, S.A. (2001), « Integrating Environmental Concerns into the Design Process: the Gap between Theory and Practice », *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48 No. 2, p. 189-208.
- Handfield, R.B. et Nichols, E.L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.
- Harwood, I. et Humby, S. (2008), « Embedding Corporate Responsibility into Supply: A Snapshot of Progress », *European Management Journal*, Vol. 26 No. 3, p. 166-174.
- Hedburg, B. (1981), « How Organizations Learn and Unlearn? », in Nystrom, N.C. et Starbuck, W.H. (Éd.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, p. 3-27.
- Henn, M., Weinstein, M. et Foard, N. (2005), *A Short Introduction to Social Research*, Sage publications Ltd., London.
- Hesping, F. et Schiele, H. (2013), « Towards a Framework for Strategy in Purchasing: German and English Language Literature », *22nd Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association Conference*, IPSERA, Nantes, p. 171-189.
- Hirsch, P.M. (1975), « Organizational Effectiveness and the Institutional Environment », *Administrative science quarterly*, Vol. 20 No. 3, p. 327-344.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hoejmoose, S.U. et Adrien-Kirby, A.J. (2012), « Socially and Environmentally Responsible Procurement: A Literature Review and Future Research Agenda of a Managerial Issue in the 21st century », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, p. 232-242.
- Hoffman, A. (1997), *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, New Lexington Press, San Francisco.
- Høgevold, N.M. (2011), « A Corporate Effort Towards a Sustainable Business Model: A Case Study from the Norwegian Furniture Industry », *European Business Review*, Vol. 23 No. 4, p. 392-400.
- Huault, I. (2009), *Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité, Les grands auteurs en management*, Editions EMS, 2^eéd.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C. et Nichols, E.L. (2000), « Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers », *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 2, p. 293-325.
- Ibarra, H. (1993), « Personal Networks of Women and Minorities in Management: A

- Conceptual Frame- work », *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 1, p. 56–87.
- Igarashi, M., de Boer, L. et Fet, A.M. (2013), « What is Required for Greener Supplier Selection? A Literature Review and Conceptual Model Development », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Elsevier, Vol. 19 No. 4, p. 247-263.
- IPSERA. (2013), « Proceedings of the 22nd Annual IPSERA Conference », in Giannakis, M., Johnsen, T., Miemczyk, J., Kaman, D.-J. et Bernardin, E. (Éd.), *Purchasing & Supply Management for a Sustainable World*, Nantes, p. 1-1359.
- Islam, M.A. et Deegan, C. (2010), « Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies », *Accounting and Business Research*, Vol. 40 No. 2, p. 131-148.
- Jamali, D. (2008), « A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice », *Journal of business ethics*, Vol. 82 No. 1, p. 213-231.
- Jennings, M.M. et Entine, J. (1999), « Business With a Soul: A Reexamination of What Counts in Business Ethics », *Journal of Public Law and Policy*, Vol. 20 No. 1, p. 1-88.
- Johnsen, T.E., Milano, P., Miemczyk, J., Johnsen, T.E., Miemczyk, J. et Howard, M. (2016), « A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research : Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research », *Industrial Marketing Management*, p. 1-12.
- Jones, T. (1995), « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 2, p. 404-437.
- Karjalainen, K. et Salmi, A. (2013), « Sourcing from Latin America – a systematic review of literature », *Proceedings of the 22nd Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association Conference*, IPSERA, Nantes, p. 878-896.
- Kenneth, L. (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, Pearson Education, Essex, 7^eéd.
- Ketchen, D.J. et Hult, G.T.M. (2007), « Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains », *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2, p. 573-580.
- Ketchen, D.J., Rebarick, W., Hult, G.T.M. et Meyer, D. (2008), « Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century », *Business Horizons*, Vol. 51 No. 3, p. 235-243.
- Kimberly, J.R. et Evanisko, M.J. (1981), « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *Academy of Management Journal*, Vol. 24 No. 24, p. 689-713.
- Klassen, R.D. et Vachon, S. (2003), « Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment », *Production and Operations Management*, Vol. 12 No. 3, p. 336-352.
- Klassen, R.D. et Vereecke, A. (2012), « Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance », *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 No. 1, p. 103-115.
- Klein, K. et Sorra, J.S. (1996), « The Challenge of Innovation Implementation », *Academy of management review*, Vol. 21 No. 4, p. 1055-1080.

- Kline, J. et Rosenberg, N. (1986), « An overview of innovation », in Landau, R. et Rosenberg, N. (Éd.), *The Positive Sum*, Academy of Engineering Press, Washington, p. 275-305.
- Kœnig, G. (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Angers.
- Kourim, N., Poissonnier, H., Calvi, R. et Girard, F. (2013), « La création de valeur », *Excellence HA*, Vol. 2, p. 1-56.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. et Scannell, T. V. (1998), « An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Processes », *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 1, p. 39-58.
- Krause, D.R., Pagell, M. et Curkovic, S. (2001), « Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing », *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 4, p. 497-512.
- Krause, D.R., Ragatz, G.L. et Hughley, S. (1999), « Supplier Development from the Minority Supplier's Perspective », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 No. 4, p. 33-41.
- Krause, D.R., Scannell, T. V. et Calantone, R.J. (2000), « A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance », *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 1, p. 33-55.
- Krause, D.R., Vachon, S. et Klassen, R.D. (2009), « Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and Reflections on the Role of Purchasing Management », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 No. 4, p. 18-25.
- Kudla, N.L. et Klaas-Wissing, T. (2012), « Sustainability in Shipper-Logistics Service Provider Relationships: A Tentative Taxonomy Based on Agency Theory and Stimulus-Response Analysis », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, p. 218-231.
- Lamming, R. (1993), *Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice-Hall, London.
- Langley, A. et Royer, I. (2006), « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, Vol. 9 No. 3, p. 81-94.
- Langton, N., Robbins, S.P. et Judge, T.A. (2000), *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall.
- Large, R.O. et Gimenez Thomsen, C. (2011), « Drivers of Green Supply Management Performance: Evidence from Germany », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17 No. 3, p. 176-184.
- Laudan, L. (1987), *La dynamique de la science*, (Mardaga, P., Éd.), Philosophie et langage.
- Lavastre, O., Ageron, B. et Alain, L.C. (2014), « Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management : Développement et validation d'un instrument de mesure », Vol. 17 No. 4, p. 266-304.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967), « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 No. 1, p. 1-47.
- Leire, C. et Mont, O. (2010), « The Implementation of Socially Responsible Purchasing », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 39 No. 1, p. 27-39.
- Lepers, X. (2003), « La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur: vers une nouvelle conceptualisation », *Revue française de gestion*, Vol. 143 No. 2, p. 81-94.

- Leroy, F. (2000), *Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion*, HEC PARIS.
- Levinson, N.S. et Asahi, M. (1995), « Cross-National Alliances and Interorganizational Learning », *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. 2, p. 51-63.
- Levitt, B. et March, J.G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319-340.
- Linnenluecke, M.K. et Griffiths, A. (2010), « Corporate Sustainability and Organizational Culture », *Journal of World Business*, Elsevier Inc., Vol. 45 No. 4, p. 357-366.
- Lobel, O. (2006), « Sustainable Capitalism or Ethical Transnationalism: Offshore Production and Economic Development », *Journal of Asian Economics*, Vol. 17 No. 1, p. 56-62.
- Longshore Smith, M. (2006), « Overcoming Theory-Practice Inconsistencies: Critical Realism and Information Systems Research », *Information and Organization*, Vol. 16 No. 3, p. 191-211.
- Loo, S.K. (2015), « Purchasing Social Responsibility Activities in Malaysia : A focus in Labour , Health , and Safety », Vol. 8 No. 3, p. 154-161.
- Macharzina, K. et Wolf, J. (2008), *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis*, Springer-Verlag.
- MacNeil, I. (1978), « Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, Vol. 72 No. 6, p. 854-905.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. et Van Auken, H. (2009), « Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs », *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 4, p. 465-488.
- Maignan, I., Hillebrand, B. et McAlister, D. (2002), « Managing Socially-Responsible Buying : How to Integrate Non- economic Criteria into the Purchasing Process », *European Management Journal*, Vol. 20 No. 6, p. 641-648.
- Maignan, I. et McAlister, D.T. (2003), « Socially Responsible Organizational Buying: How can Stakeholders Dictate Purchasing Policies? », *Journal of Macromarketing*, Vol. 23 No. 2, p. 78-89.
- Maloni, M.J. et Brown, M.E. (2006), « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry », *Journal of Business Ethics*, Vol. 68 No. 1, p. 35-52.
- March, J.G. et Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Mathieu, P. (2008), « La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires », *Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité*, HAL, p. 13-21.
- McCrudden, C. (2004), « Using Public Procurement to Achieve Social Outcomes », *Natural Resources Forum*, Vol. 28 No. 28, p. 257-267.
- McMurray, A.J., Islam, M.M., Siwar, C. et Fien, J. (2014), « Sustainable Procurement in Malaysian Organizations: Practices, Barriers and Opportunities », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Elsevier, Vol. 20 No. 3, p. 195-207.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001), « Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, p. 117-127.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A.L. et Robertson, B. (2006), « Distributed Leadership in Teams:

- The Network of Leadership Perceptions and Team Performance », *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 3, p. 232-245.
- Menuet, O. et Rambaud-Paquin, A. (2011), *Achats responsables: mettre en oeuvre une stratégie opérationnelle : enjeux, bénéfiques, best practices et facteurs clés de succès*, Etudes les Echos, Paris.
- Mercier, S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, Vol. 33 No. 3, p. 142.
- Mercier, S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, Collection « Repères », Paris, La Découverte.
- Michaud, V. (2011), « Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe », *Revue Internationale Communication Sociale et Publique*, Vol. 5, p. 47-74.
- Miemyczyk, J., Johnsen, T.E. et Macquet, M. (2012), « Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 5, p. 478-496.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2^eéd.
- Millington, A. (2008), « Responsible Supply Chain Management », in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. et Siegel, D. (Éd.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, USA., p. 363-383.
- Min, H. et Galle, W.P. (1997), « Green Purchasing Strategies: Trends and Implications », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 33 No. 3, p. 10-17.
- Mingers, J. et Brocklesby, J. (1997), « Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies », *Omega*, Vol. 25 No. 5, p. 489-509.
- Mingers, J., Mutch, A. et Willcocks, L. (2013), « Critical Realism : Basic Concepts », *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 3, p. 795-802.
- Missonier, A. (2012), *Quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexions sur une mise en œuvre*, Aix-Marseille Université, Habilitation à Diriger des Recherches.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, p. 853-886.
- Mohnen, P., Palm, F.C., Schim van der Loeff, S. et Tirawi, A. (2008), *Financial Constraints and other Barriers: Are they a Threat to Innovation Activity?* (No. 2204), *CESifo working paper*.
- Mont, O. et Leire, C. (2008), « Exploring Socially Responsible Purchasing in Swedish Organisations », *Joint Actions on Climate Change*, International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund, p. 1-23.
- Mont, O. et Leire, C. (2009), « Socially Responsible Purchasing in Supply Chains: Drivers and Barriers in Sweden », *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 No. 3, p. 388-407.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 1 No. 223, p. 109-120.
- Narasimhan, R. et Schoenherr, T. (2012), « The Effects of Integrated Supply Management Practices and Environmental Management Practices on Relative Competitive Quality

- « Advantage », *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No. 4, p. 1185-1201.
- Nguyen, T.-D. (2010), « Ces PME qu'on asphyxie », *Une étude inédite sur la qualité de la relation client-fournisseur!*, Article paru dans le magazine Challenges (N°305, 14/07/2012), relayé et commenté par la Médiation inter-entreprise, Info Express, p. 54-63.
- Nollet, J., Tchokogué, A. et Goupil, V. (2012), « Supply's Contribution to Sustainable Development Strategy », *22nd Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association Conference*, IPSERA, Nantes, p. 343-356.
- ObsAR. (2015), « La norme "achats responsables" publiée », disponible sur: <http://www.obsar.asso.fr/nos-actions-r15236.html> (consulté le 10 novembre 2015).
- ObsAR. (2016), « Baromètre Achats Responsables 2016 », *Présentation des résultats du Baromètre Achats Responsables 2016 - 10 février 2016*, ObsAR, p. 1-14.
- Oeste, S., Wegener, R. et Leimeister, J.M. (2002), « Herausforderungen und Best Practices der E-Learning: Einführung im Unternehmen », *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, MKWI, Paderborn, Germany, Vol. 25, p. 29-46.
- Park-Poaps, H. et Rees, K. (2010), « Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 92 No. 2, p. 305-322.
- Pawson, R. et Tilley, N. (1997), *Realistic evaluation*, SAGE publications Ltd., Thousand Oaks, London.
- Pearce, C.L. et Conger, J.A. (2003), « All Those Years Ago, The Historical Underpinnings of Shared Leadership », *Shared Leadership, Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, Sage, p. 1-18.
- Pedersen, E.R. (2006), « Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice », *Business and Society Review*, Vol. 111 No. 2, p. 137-163.
- Penrose, E.P. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Perret, V. et Séville, S. (2014), « Fondement épistémologique de la recherche », in Thiétart, R.-A. (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 14-47.
- Petit, P. (2008), *Toute la fonction Achats*, Dunod, Paris.
- Pohl, M. et Förstl, K. (2011), « Achieving Purchasing Competence Through Purchasing performance Measurement System Design, a Multiple-Case Study Analysis », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17 No. 4, p. 231-245.
- Poole, M.S. et Van de Ven, A.H. (1989), « Toward a General Theory of Innovation Processes. Research on the Management of Innovation », in Van de Ven, A.H., Angle, H.L. et Poole, M.S. (Éd.), *Research on the Management of Innovation*, The Minnesota Studies, Harper & Row, Oxford, p. 637-662.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? », *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 8, p. 707-725.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006), « The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, p. 78-92.
- Powell, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doerr, L. (1996), « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No. 1, p. 116-145.

- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1994), « Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. S2, p. 5-16.
- Preuss, L. (2008), « Ethical Sourcing Codes of Large UK-Based Corporations: Prevalence, Content, Limitations », *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 No. 4, p. 735-747.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. et Turner. (1968), « Dimensions of Organization Structure », *Administrative science quarterly*, Vol. 13 No. 1, p. 65-105.
- Rabhi, P. (2012), *La part du colibri, l'espèce humaine face à son devenir*, (Viard, J.,Éd.), Editions de l'Aube.
- Rahaman, A.S., Lawrence, S. et Roper, J. (2004), « Social and Environmental Reporting at the VRA: Institutionalised Legitimacy or Legitimation Crisis? », *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 15 No. 1, p. 35-56.
- Reynaud, E. (2011), *Le développement durable au coeur de l'entreprise*, (Dunod,Éd.), Paris.
- Reynaud, J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale: Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 20 No. 2, p. 367.
- Rindfleisch, A. et Heide, J.B. (1997), « Transaction Cost Analysis : Past , Present , and Future Applications », *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. October, p. 30-54.
- Rogers, E.M. (2010), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 4th editio.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014), « Le design de la recherche », in Thiétart, R.-A. (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 4^eéd., p. 168-195.
- Salam, M.A. (2009), « Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain », *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 No. 2, p. 355-370.
- Sarkis, J., Zhu, Q. et Lai, K. (2011), « An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature », *International Journal of Production Economics*, Vol. 130 No. 1, p. 1-15.
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*, Pearson Education-Prentice Hall, 4e Edition.
- Schweiger, J. (2015), « Development of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework », *Operations and supply chain management*, Vol. 8 No. 1, p. 11-21.
- Sciarelli, M. et Tani, M. (2015), « Sustainability and Stakeholder Approach in Olivetti from 1943 to 1960: a Lesson from the Past », *Sinergie, italian journal of management*, Vol. 33 No. 96, p. 19-36.
- Scott, R. (2001), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 2^eéd.
- Sethi, S.P. (1995), « Introduction to AMR's Special Topic Forum on Shifting Paradigms », *Academy of Management*, Vol. 20 No. 1, p. 18-21.
- Sethi, S.P. (2003), « Globalization and the Good Corporation : A Need for Proactive Co-existence », *Journal of Business Ethics*, Vol. 43 No. 1-2, p. 21-31.
- Seuring, S. et Müller, M. (2008), « From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 No. 15, p. 1699-1710.
- Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998), « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 8, p. 729-753.

- Simpson, D.F. et Power, D.J. (2005), « Use the Supply Relationship to Develop Lean and Green Suppliers », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 1, p. 60-68.
- Sine, W.D., Mitsuhashi, H. et Kirsch, D.A. (2006), « Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. », *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 1, p. 121-132.
- SNCF. (2014), *Rapport Responsabilité Sociétale d'Entreprise*, La Plaine Saint Denis.
- Stern, P.N. (1995), « Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes », in Glaser, B.G. (Éd.), *Grounded Theory*, Sociology Press 2.
- Suchman, M. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches », *New York*, Vol. 20 No. 3, p. 571-610.
- Talbot, D. (2010), « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie Economie Société*, Vol. 12 No. 2, p. 125-144.
- Tate, W.L., Dooley, K.J. et Ellram, L.M. (2011), « Transaction Cost and Institutional Drivers of Supplier Adoption of Environmental Practices », *Journal of Business Logistics*, Vol. 32 No. 1, p. 6-16.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. et Dooley, K.J. (2012), « Environmental Purchasing and Supplier Management (EPSM): Theory and Practice », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 3, p. 173-188.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. et Gölgeci, I. (2013), « Diffusion of Environmental Business Practices: A Network Approach », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 No. 4, p. 264-275.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. et Kirchoff, J.F. (2010), « Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No. 1, p. 19-44.
- Theodorakopoulos, N., Ram, M., Shah, M. et Boyal, H. (2005), « Experimenting with Supply Chain Learning (SCL): Supplier Diversity and Ethnic Minority Businesses », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 No. 4, p. 461-478.
- Thiétart, R.-A. (2014), *Méthode de la recherche en management*, Dunod, 4^eéd.
- Tranfield, D., Denyer, D. et Smart, P. (2003), « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, p. 207-222.
- Trent, R.J. (2007), *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.
- Tsang, E.W.K. (2011), « Replication and Theory Development in Organisational Science: a Critical Realist Perspective », *The Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 4, p. 759-780.
- Tsoukas, H. (1989), « The Validity Idiographic Explanations », *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, p. 551-561.
- Vachon, S. et Klassen, R.D. (2008), « Environmental Management and Manufacturing Performance: The Role of Collaboration in the Supply Chain », *International Journal of Production Economics*, Vol. 111 No. 2, p. 299-315.
- Van De Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995), « Explaining Development and Change in

- Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, p. 510-540.
- Wajnstok, O., Isabelle, R., de Sazilly, H. et Jean-Philippe, C. (2014), *Stratégie Achats, l'essentiel des bonnes pratiques*, Paris, Eyrolles.
- Walker, H. et Brammer, S. (2009), « Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, p. 128-137.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. et Spencer, R. (2012), « Sustainable Procurement : Past , Present and Future », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, p. 201-206.
- Walker, H., Di Sisto, L. et McBain, D. (2008), « Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons from the Public and Private Sectors », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 No. 1, p. 69-85.
- Walton, S. V., Handfield, R.B. et Melnyk, S. a. (1998), « The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 No. 1, p. 2-11.
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, p. 171-180.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Chengcheng Books.
- Wolfe, R.A. (1994), « Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research », *Journal of Management Studies*, Vol. 31 No. 3, p. 405-431.
- Worthington, I. (2009), « Corporate Perceptions of the Business Case for Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing can 'Pay' », *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 No. 1, p. 47-60.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H. et Shah, M. (2008), « Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives », *Journal of Business Ethics*, Vol. 79 No. 3, p. 319-331.
- Wynn, D. et Williams, C.K. (2012), « Principles for conducting critical realist case study research in information systems », *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 36 No. 3, p. 787-810.
- Yin, R.K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Los Angeles, 5^eéd.
- Yuan, W., Bao, Y. et Verbeke, A. (2011), « Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework », *Journal of Business Ethics*, Vol. 101 No. 1, p. 75-92.
- Zhu, Q. et Sarkis, J. (2006), « An Inter-Sectoral Comparison of Green Supply Chain Management in China: Drivers and Practices », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 No. 5, p. 472-486.
- Zhu, Q. et Sarkis, J. (2007), « The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance », *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 18-19, p. 4333-4355.
- Zhu, Q., Sarkis, J. et Lai, K. (2007), « Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufacturers. », *Journal of environmental management*, Vol. 85 No. 1, p. 179-89.
- Zhu, Q., Sarkis, J. et Lai, K. (2013), « Institutional-Based Antecedents and Performance

- Outcomes of Internal and External Green Supply Chain Management Practices », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 No. 2, p. 106-117.
- Zhu, Q., Sarkis, J. et Lai, K.H. (2012), « Examining the Effects of Green Supply Chain Management Practices and their Mediations on Performance Improvements », *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No. 5, p. 1377-1394.
- Zsidisin, G.A. et Siferd, S.P. (2001), « Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7 No. 1, p. 61-73.
- Zucker, L.G. (1986), « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920 », *Research in organizational behavior*, Vol. 8, p. 53-111.

Liste des Tableaux

Tableau 1 — Correspondance entre les composants proposés par Carter et Jennings (2000) et les 7 questions centrales de la norme NF X50-135.	50
Tableau 2 — Les 5 composants des AR liés au volet social d’après Carter et Jennings (2000) et les pratiques associées	53
Tableau 3 — Le composant environnemental des AR d’après Carter et Jennings (2000) et les pratiques associées	55
Tableau 4 — Théories et concepts repérés dans les analyses systématiques.....	58
Tableau 5 — Priorisation des problématiques RSE adapté de Porter et Kramer (Porter et Kramer, 2006, p. 6)	66
Tableau 6 — Modèles processuels identifiés dans la littérature	83
Tableau 7 — Processus d’apprentissage, adapté de Bessant et al. (2004).....	85
Tableau 8 — Organisations mécanistes versus organiques adapté de Langton et al. (2012) et Macharzina et Wolf (2008)	96
Tableau 9 — Antécédents intra-organisationnels	98
Tableau 10 — L’échange transactionnel et l’échange relationnel (Lepers, 2003).....	102
Tableau 11 — Antécédents inter-organisationnels	104
Tableau 12 — Paradigmes épistémologiques du positivisme, interprétativisme et réalisme critique, adapté d’Allard-Poesi et Perret (2014).....	117
Tableau 13 — Stratification du réel selon le réalisme critique, adapté de Allard-Poesi (2014)	118
Tableau 14 — Critères de choix d’une stratégie de recherche selon Yin (2013, p.8).....	124
Tableau 15 — Synthèse des précautions prises pour assurer la validité interne de la recherche	128
Tableau 16 — Choix des cas pour la constitution d’un échantillon théorique.....	130
Tableau 17 — Caractéristiques de la SNCF et des quatre entreprises de l’étude multi-cas ..	133
Tableau 18 — Détail des entretiens réalisés auprès des acteurs SNCF	136
Tableau 19 — Détail des entretiens concernant l’étude multi-cas.....	139
Tableau 20 — Détail des entretiens réalisés auprès des fournisseurs Botanic.....	140
Tableau 21 — Description des phases telles que décrites par les répondants.....	162
Tableau 22 — Confrontation des périmètres de la fonction achats	220
Tableau 23 — Les composants des AR	222

Liste des Tableaux

Tableau 24 — Barrières et freins	228
Tableau 25 — Confrontation des résultats et éléments de discussion	245

Liste des Illustrations

Figure 1 — Pratiques d'AR identifiées par l'ObsAR	20
Figure 2 — Plan de la Thèse	31
Figure 3 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 1	37
Figure 4 — Pourcentage d'occurrences des 10 principales théories mobilisées dans le champ des achats (Fryman et Haile, 2011)	41
Figure 5 — Les AR : la déclinaison du concept de développement durable au sein de la fonction achats	44
Figure 6 — Structuration hiérarchique des responsabilités (Carroll, 1991)	45
Figure 7 — Les spécificités des AR par rapport aux achats traditionnels	48
Figure 8 — Les AR : origines, réalité, définition, concept et positionnement théorique retenu	70
Figure 9 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 2	75
Figure 10 — Processus d'adoption selon Rogers (2010)	78
Figure 11 — Achats/SC comme mécanisme de transfert de connaissances et développeur de compétences (élaboration propre à partir de Bessant et al. [2003])	87
Figure 12 — Une revue systématique de la littérature sur les antécédents des AR (schéma inspiré de Hespings et Schiele, 2013)	92
Figure 13 — Cadre conceptuel : processus d'adoption des AR	108
Figure 14 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 3	114
Figure 15 — Illustration du processus de recherche, la figure de l'oignon - adapté de Sauders et al. (2007)	115
Figure 16 — Stratification du réel et rôle des mécanismes générateurs, adapté de Mingers et Brocklesby (1997)	118
Figure 17 — Activation des antécédents appliquée au processus d'adoption des AR (adapté de Pawson et Tilley, 1997, p. 72)	119
Figure 18 — Modes de raisonnements adoptés	121
Figure 19 — Voies de construction de la connaissance et modes de raisonnement mobilisés dans le cadre de cette étude, adapté de Charreire-Petit et Durieux (2007, p. 69-77)	122
Figure 20 — Les différentes typologies d'études de cas	126
Figure 21 — Configuration des cas, démarche de recherche en 3 temps	131
Figure 22 — Méthode graphique utilisée	138

Figure 23 — Arborescence du guide d’entretien, phase 1	138
Figure 24 — Arborescence du guide d’entretien, phase 3	141
Figure 25 — Types de données récoltées.....	142
Figure 26 — Tableau utilisé pour qualifier les différentes phases identifiées par les répondants	144
Figure 27 — Tableau récapitulant les évènements en lien avec le processus d’adoption des AR	144
Figure 28 — Exemple de codage et de la superposition de codes sous Atlas.ti	145
Figure 29 — Catégories, thèmes et sous-thèmes résultant du cadre conceptuel.....	145
Figure 30 — Construction de catégories et sous catégories sous Atlas.ti.....	146
Figure 31 — Plan de la thèse, focus sur le chapitre 4	155
Figure 32 — Programme SynergiA de la SNCF	163
Figure 33 — Processus et antécédents à l’adoption d’une démarche d’AR, le cas SNCF	179
Figure 34 — Processus et antécédents identifiés pour l’ENT S.....	193
Figure 35 — Processus et antécédents identifiés pour l’ENT M	203
Figure 36 — Processus et antécédents identifiés pour Botanic.....	217
Figure 37 — Synthèse issue des processus d’adoption des AR.....	227
Figure 38 — Structure réticulaire des relations client-fournisseur	238

Liste des Annexes

Annexe 1 — Guide d’entretien 1	286
Annexe 2 — Guide d’entretien 2	289
Annexe 3 — Guide d’entretien 3	292
Annexe 4 — Extrait d’entretien	297
Annexe 5 — Données secondaires	308
Annexe 6 — Données secondaires fournisseurs Botanic	309

Annexe 1 — Guide d'entretien 1

Préambule

Présentation	Présentation de l'IREGE Présentation du programme Peak et de Thésame : - Thésame comme agence d'accompagnement des entreprises dans leurs performances d'innovations. - Le programme Peak comme un programme européen sur les achats collaboratifs comprenant plusieurs volets dont un sur l'adoption d'une démarche d'AR Motivation pour analyser la SNCF - Entreprise toujours citée en benchmark.
Objectif	- Fixer certaines régularités qui pourraient être testées auprès d'autres entreprises pour évaluer l'écart. Comprendre les antécédents de l'adoption réussie d'une démarche AR : - Une approche processuelle des AR - Une identification des leviers et obstacles à l'adoption pour chacune des phases
Rappel du déroulement de l'entretien	Entretien semi-directif d'environ une heure, enregistré (afin de ne pas perdre des éléments sur les faits énoncés) L'anonymat est préservé Utilisation de la méthode graphique avec schéma
Avertissement	La démarche d'achats responsables étant vue comme un processus en plusieurs phases, il y aura une redite de toutes les questions pour chacune des phases

Thème	Sous-thèmes	N° questions	Formulation des questions	Relances et informations complémentaires
Importance de la stratégie Achats Responsables dans l'organisation		Q1	Les achats sont-ils une fonction stratégique pour l'entreprise ?	Pourquoi ?
		Q2	La RSE fait-elle partie des priorités stratégiques de l'entreprise ?	Très concrètement, comment cette dimension est prise en compte dans votre entreprise ?
		Q3	La RSE est-elle un sujet pour les Achats ? Dans les priorités Achat, à quel rang se situeraient les AR ?	Justifiez le rang.
		Q4.1	À combien évaluez-vous le nombre de collaborateurs engagés dans cette démarche d'AR ?	% des acheteurs ? % de leur temps de travail consacré à ce sujet ?
		Q4.2	La direction est-elle impliquée, apporte-t-elle un soutien à la démarche d'AR ?	Détaillez l'implication, le support apporté ?
		Q5	Histoire/Étapes La démarche AR dans votre entreprise est-elle récente ?	Quelle est l'ancienneté de cette démarche ? Connaissez-vous la date de démarrage de cette démarche ?
		Q6	Pouvez-vous me raconter l'histoire de l'adoption de la démarche d'AR au sein de l'entreprise ?	Pouvez-vous spécifier les événements, les personnes à l'origine de cette démarche ?
		Q7	Si vous deviez fractionner ce processus, quelles en ont été les grandes étapes (phases) ?	Nombre d'étapes Quelles en ont été les grandes étapes ? (Mise en place, déploiement, maintien) Est-ce que les trois phases font écho à ce que vous avez vécu ? Si non, quelles seraient les différentes étapes de la maturité ?
		Q8	À quelle étape vous situez-vous aujourd'hui ?	Considérez-vous que vous ayez atteint la dernière phase du processus ?
Q9	Avez-vous rencontré des obstacles pour la mise en œuvre de la démarche d'AR ?	Si oui, lesquelles (ex : manque d'outils, de processus adaptés, soutien de la direction, objectifs contradictoires) ? Précisez à quelle étape (ex : pour l'adoption manque de soutien de la direction ? Pour la pérennité, le manque de contrôle formel -> indicateurs)		

Annexes

		Q10	A partir de quand considérez-vous que l'entreprise a changé d'étape/gagné en maturité ? Quels ont été les leviers/barrières qui ont favorisé/freiné le passage à un degré de maturité supérieur ?	Précisez leviers et/ou obstacles selon les phases. Exemples : Formalisation d'une politique d'AR ? Formation des Acheteurs ou des fournisseurs ? Implication des fournisseurs dans la démarche ? Communication en externe de la démarche d'AR ? Définition d'indicateurs ? Sanction des fournisseurs ? etc.
Antécédents intra-organisationnels	Spécialisation/division	Q1	Existe-t-il une structure dédiée aux AR au sein de l'entreprise ?	Si oui, quelle est la nature de cette structure ? Si non, de quel service ou fonction dépendent-ils ? Les changements dans la structure achats, avec la création d'une direction déléguée aux AR a-t-elle eu un impact ?
		Q2	Est-ce que le personnel achats a reçu une formation en matière d'AR ?	
	Décisions horizontales/verticales	Q3	Les décisions sont-elles prises par les niveaux hiérarchiques supérieurs ? Les salariés sont-ils impliqués dans la prise de décision ?	Quels objectifs ? Si non, qui est à l'origine de cette décision ?
	Formalisation/informalisation	Q4	Chaque acheteur a-t-il des objectifs à remplir ? Sont-ils formalisés ? Contrôlés ?	Incitations <i>versus</i> contrôle ? Existe-t-il un système d'information pour piloter les acheteurs en termes d'AR ? Existe-t-il un outil de mesure ?
		Q5	Existe-t-il des règles d'AR ?	Si oui, sous quelle forme ? Comment sont-elles établies ? Manière informelle ou formelle ? Communication « face à face » ou échanges écrits/formalisés ?
		Q6	La performance des AR en interne est-elle mesurée ?	Si oui, comment ? Retour d'expérience : mesure de la performance
	Centralisation/décentralisation	Q7	Diriez-vous que la communication est ascendante, descendante ou bilatérale ?	Les salariés font-ils des suggestions ? Font-ils remonter l'information ? Est-ce que les managers communiquent avec le niveau opérationnel ?
		Q8	Existe-t-il des encouragements/incitations pour le personnel à s'engager activement dans la démarche ?	Augmentation de salaire, promotions
	Passage de phase en phase	Q9	Qu'est-ce qui était différent dans les phases antérieures ?	Redire les questions selon les phases.
		Q10	Quels sont les éléments internes qui ont favorisé ou au contraire freiné le passage d'une phase à l'autre ?	S'appuyer sur le guide d'entretien
Antécédents inter-organisationnels	Mode Transactionnel	Q1	Quelles sont les grandes catégories de fournisseur à qui la SNCF fait appel ?	Pouvez-vous détailler/caractériser le portefeuille fournisseurs ?
		Q2	Les fournisseurs sont-ils impliqués dans la démarche RSE ?	Si oui, comment ? Existe-t-il des clauses RSE au sein des contrats ou conditions générales d'achats ?
		Q3	Est-ce que des critères de sélection AR ont été formalisés ? Existe-t-il des critères réhibitoires ? Ces critères de sélection sont-ils formalisés ?	Oui/non ? Si oui, quels critères de sélection ? Précisez ? Notoriété de l'entreprise ? Prix ? L'ancienneté de la relation ? Quel type de formalisation (Procédures achats, <i>guidelines</i> , certification, audit de présélection) ?
		Q4	La contractualisation est-elle systématique ? Nécessaire ?	
	Mode Relationnel	Q5	Êtes-vous attentif à la dépendance de vos fournisseurs vis-à-vis de votre entreprise ?	Qualifiez les rapports de force relation client/fournisseur ? Seuil limite ?
		Q6	Les fournisseurs sont-ils encouragés à adopter un comportement collaboratif ?	Si oui, comment ? Quel type de comportement est attendu ? Pouvez-vous donner des exemples ?
		Q7	Les contrats sont-ils renégociés ? A quelle fréquence ?	Pour quelles raisons ?
		Q8	Est-ce que le partage d'informations relatives aux AR avec les fournisseurs fait partie des objectifs de la SNCF ? Est-ce que la SNCF encourage et favorise le partage d'information ?	Partage d'informations via un système de portail, espace partagé ou autre ?

Annexes

		Q9	Quels sont les moyens de communication utilisés pour échanger avec vos fournisseurs	Mails, téléphone, réunion, etc.
		Q10	La performance RSE des fournisseurs est-elle mesurée ?	Si oui, comment ? Mesure/indicateurs ?
		Q11	Pouvez-vous donner quelques exemples sur la manière dont les fournisseurs ont amélioré leur performance sociale/environnementale ?	Exemple de mise en œuvre ?
		Q12	La bonne/mauvaise performance RSE des fournisseurs est-elle récompensée/sanctionnée ?	Si oui, comment ? <i>Incentives</i> /récompenses ? Pénalité ? Sortie du panel ?
	Passage de phase en phase	Q13	Est-ce que ce mode de relation client-fournisseur a évolué en fonction des différentes phases que l'on a abordées précédemment ? Depuis que la SNCF a adopté une démarche d'AR, est-ce que les modes de relation ont évolué (au global, mais aussi, et surtout en fonction des phases) ?	
Autres facteurs	Autres facteurs	Q1	Outre les facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels, d'autres dimensions vous semblent-elles pouvoir influencer la réussite d'une démarche d'AR ? Quels sont vos indicateurs pour mesurer la réussite ?	Exemple : caractéristiques personnelles
Conclusion	Conclusion	Q1	Vous avez mis en place une démarche d'AR, celle-ci a-t-elle eu un impact sur les différentes parties prenantes internes et externes ?	Si oui, lesquelles ? Listez ces parties prenantes internes et externes (ex. : les prescripteurs/utilisateurs) et précisez l'impact de cette démarche.
		Q2	Y a-t-il un point ou un sujet qui vous semble important et que nous n'aurions pas abordé ?	
	Remerciements	Q3	Merci de votre intérêt (pour ce projet) et le temps que vous nous avez accordé.	
	Compléments informations	Q4	Pouvons-nous nous permettre de vous recontacter si nous avons une question ou un complément d'information à vous demander ?	

Annexe 2 — Guide d'entretien 2

Préambule

Présentation	Présentation de l'IREGE Présentation du programme Peak et de Thésame : - Thésame comme agence d'accompagnement des entreprises dans leurs performances d'innovations. - Le programme Peak comme un programme européen sur les achats collaboratifs comprenant plusieurs volets dont un sur l'adoption d'une démarche d'AR
Objectif	Motivation pour analyser l'entreprise : - la SNCF nous a aidés à fixer un certain nombre de régularités que nous souhaitons tester auprès d'autres entreprises - comprendre les obstacles qui bloquent ou freinent le processus d'adoption d'une démarche d'achats responsables.
Rappel du déroulement de l'entretien	Mettre en évidence à la fois les modes de relation inter-entreprises (clients-fournisseurs) et le type d'organisation inter-entreprises qui sont favorables à l'adoption d'une démarche d'achats responsables
Avertissement	Entretien semi-directif d'environ une heure, enregistré (afin de ne pas perdre des éléments sur les faits énoncés) L'anonymat est préservé Utilisation de la méthode graphique avec schéma La démarche d'achats responsables étant vue comme un processus en plusieurs phases, il y aura une redite de toutes les questions pour chacune des phases

Thème	Sous-thèmes	N° questions	Formulation des questions	Relances et informations complémentaires	
Importance de la stratégie Achats Responsables dans l'organisation	Descriptif de la démarche	Q1	Les achats sont-ils une fonction stratégique pour l'entreprise ?	Pourquoi ?	
		Q2	La RSE fait-elle partie des priorités stratégiques de l'entreprise ?	Très concrètement, comment cette dimension est-elle prise en compte dans votre entreprise ?	
		Q3	La RSE est-elle un sujet pour les achats ? Dans les priorités achat, à quel rang se situerait les AR ?	Justifiez le rang.	
		Q4.1	À combien évaluez-vous le nombre de collaborateurs engagés dans cette démarche d'AR ?	% des acheteurs ? % de leur temps de travail consacré à ce sujet ?	
			Q4.2	La direction est-elle impliquée, apporte-t-elle un soutien à la démarche d'AR ?	Détaillez l'implication, le support apporté ?
		Histoire/Étapes	Q5	La démarche AR dans votre entreprise est-elle récente ?	Quelle est l'ancienneté de cette démarche ? Connaissez-vous la date de démarrage de cette démarche ?
			Q6	Pouvez-vous me raconter l'histoire de l'adoption de la démarche d'AR au sein de l'entreprise ?	Pouvez-vous spécifier les événements, les personnes à l'origine de cette démarche ?
			Q7	Si vous deviez fractionner ce processus, quelles en ont été les grandes étapes ?	Nombre d'étapes Quelles en ont été les grandes étapes ? (Mise en place, déploiement, maintien) Est-ce que les trois phases font écho à ce que vous avez vécu ? Sinon, quelles seraient les différentes étapes de la maturité ?
			Q8	À quelle étape vous situez-vous aujourd'hui ?	Considérez-vous que vous ayez atteint la dernière phase du processus ?
			Q9	Avez-vous rencontré des obstacles pour la mise en œuvre de la démarche d'AR ?	Si oui, lesquelles (ex : manque d'outils, de processus adaptés, soutien de la direction, objectifs contradictoires) ? Précisez à quelle étape (ex : pour l'adoption manque de soutien de la direction ? Pour la pérennité, le manque de contrôle formel -> indicateur)
	Q10		À partir de quand considérez-vous que l'entreprise ait changé d'étape/gagné en maturité ? Quels ont été les leviers/obstacles	Préciser déclencheurs et/ou obstacles selon les phases. Exemples : Formalisation d'une politique d'AR ? Formation des Acheteurs ou des fournisseurs ? Implication des fournisseurs dans la démarche ?	

Annexes

			qui ont favorisé/freiné le passage à un degré de maturité supérieur ?	Communication en externe de la démarche d'AR ? Définition d'indicateurs ? Sanction des fournisseurs ? etc.
Antécédents intra-organisationnels	Spécialisation/division	Q1	Existe-t-il une structure dédiée aux AR au sein de l'entreprise ?	Si oui, quelle est la nature de cette structure ? Sinon, de quel service ou fonction dépendent-ils ? Les changements dans la structure achats ont-ils eu un impact ?
		Q2	Est-ce que le personnel achats a reçu une formation en matière d'AR ?	
	Décisions horizontales/verticales	Q3	Les décisions sont-elles prises par les niveaux hiérarchiques supérieurs ? Les salariés sont-ils impliqués dans la prise de décision ?	Quels objectifs ? Sinon, qui est à l'origine de cette décision ?
	Formalisation/informalisation	Q4	Chaque acheteur a-t-il des objectifs à remplir ? Sont-ils formalisés ? Contrôlés ?	Incitations/contrôle ? Existe-t-il un système d'information pour piloter les acheteurs en termes d'AR ? Existe-t-il un outil de mesure ?
		Q5	Existe-t-il des règles d'AR ?	Si oui, sous quelle forme ? comment sont-elles établies ? Manière informelle ou formelle ? Communication « face à face » ou échanges écrits/formalisés ?
		Q6	La performance des AR en interne est-elle mesurée ?	Si oui, comment ? Retour d'expérience : mesure de la performance
	Centralisation/décentralisation	Q7	Diriez-vous que la communication est ascendante, descendante ou bilatérale ?	Les salariés font-ils des suggestions ? Font-ils remonter l'information ? Est-ce que les managers communiquent avec le niveau opérationnel ?
		Q8	Existe-t-il des encouragements/incitations pour le personnel à s'engager activement dans la démarche ?	Augmentation de salaire, promotions
	Passage de phase en phase	Q9	Qu'est-ce qui était différent dans les phases antérieures ?	Redire les questions selon les phases.
		Q10	Quels sont les éléments internes qui ont favorisé ou au contraire freiné le passage d'une phase à l'autre ?	S'appuyer sur le schéma
Antécédents inter-organisationnels	Mode transactionnel	Q1	Quelles sont les grandes catégories de fournisseur à qui la SNCF fait appel ?	Pouvez-vous détailler/caractériser le portefeuille fournisseur ?
		Q2	Les fournisseurs sont-ils impliqués dans la démarche RSE ?	Si oui, comment ? Existe-t-il des clauses RSE au sein des contrats ou conditions générales d'achats ?
		Q3	Est-ce que des critères de sélection AR ont été formalisés ? Existe-t-il des critères rédhibitoires ? Ces critères de sélection sont-ils formalisés ?	Oui/non ? Si oui, quels critères de sélection ? Précisez ? Notoriété de l'entreprise ? Prix ? L'ancienneté de la relation ? Quel type de formalisation (Procédures achats, <i>guidelines</i> , certification, audit de présélection) ?
		Q4	La contractualisation est-elle systématique ? Nécessaire ?	
	Mode relationnel	Q5	Êtes-vous attentif à la dépendance de vos fournisseurs vis-à-vis de votre entreprise ?	Qualifier les rapports de force relation client/fournisseur ? Seuil limite ?
		Q6	Les fournisseurs sont-ils encouragés à adopter un comportement collaboratif ?	Si oui, comment ? Quel type de comportement est attendu ? Pouvez-vous donner des exemples ?
		Q7	Les contrats sont-ils renégociés ? À quelle fréquence ?	Pour quelles raisons ?
		Q8	Est-ce que le partage d'informations relatif aux AR avec les fournisseurs fait partie des objectifs de votre entreprise ? Est-ce que votre entreprise encourage et favorise le partage d'information ?	Partage d'informations via un système de portail, espace partagé ou autre ?
		Q9	Quels sont les moyens de communication utilisés pour échanger avec vos fournisseurs	Mails, téléphone, réunion, etc.
		Q10	La performance RSE des fournisseurs est-elle mesurée ?	Si oui, comment ? Mesures/indicateurs ?
		Q11	Pouvez-vous donner quelques exemples sur la manière dont les fournisseurs ont amélioré leur performance sociale/environnementale ?	Exemple de mise en œuvre ?

Annexes

		Q12	La bonne/mauvaise performance RSE des fournisseurs est-elle récompensée/sanctionnée ?	Si oui, comment ? <i>Incentives</i> /récompenses ? Pénalité ? Sortie du panel ?
	Passage de phase en phase	Q13	Est-ce que ce mode de relation client/fournisseur a évolué en fonction des différentes phases que l'on a abordées précédemment ? Depuis que votre entreprise a adopté une démarche d'AR, est-ce que les modes de relation ont évolué (au global, mais aussi, et surtout en fonction des phases ?)	S'appuyer sur le schéma
Autres facteurs	Autres facteurs	Q1	Outre les facteurs organisationnels et inter-organisationnels, d'autres dimensions vous semblent-elles pouvoir influencer la réussite d'une démarche d'AR ? Quels sont vos indicateurs pour mesurer la réussite ?	Exemple : caractéristiques personnelles
Conclusion	Conclusion	Q1	Vous avez mis en place une démarche d'AR, celle-ci a-t-elle eu un impact sur les différentes parties prenantes internes et externes ?	Si oui, lesquelles ? Listez ces parties prenantes internes et externes (ex. : les prescripteurs/utilisateurs) et précisez l'impact de cette démarche.
		Q2	Y a-t-il un point ou un sujet qui vous semble important et que nous n'aurions pas abordé ?	
	Remerciements	Q3	Merci de votre intérêt (pour ce projet) et le temps que vous nous avez accordé.	
	Complément informations	Q4	Pouvons-nous nous permettre de vous recontacter si nous avons une question ou un complément d'information à vous demander ?	

Annexe 3 — Guide d'entretien 3

Préambule

Présentation	Présentation de l'IREGE Présentation du programme Peak et de Thésame : - Thésame comme agence d'accompagnement des entreprises dans leurs performances d'innovations. - Le programme Peak comme un programme européen sur les achats collaboratifs comprenant plusieurs volets dont un sur l'adoption d'une démarche d'AR Motivation pour analyser l'entreprise - tester les premiers résultats de notre travail qui montrent que l'implication de certains fournisseurs dans la politique d'AR de Botanic serait un facteur clé de pérennisation de la démarche. - connaître la perception et l'implication du fournisseur dans la démarche d'AR de Botanic.
Objectif de l'entretien	- Voir l'autre côté de la relation client-fournisseur - Savoir quels types de relations favorisent le développement d'une démarche responsable - Évaluer le rôle de Botanic pour la prise en compte chez le fournisseur de la RSE et inversement (le rôle du fournisseur pour la réalisation de la stratégie AR de Botanic)
Rappel du déroulement de l'entretien et avertissement	Entretien semi-directif de moins d'une heure, enregistré (afin de ne pas perdre des éléments sur les faits énoncés) L'anonymat préservé Utilisation de la méthode graphique avec schéma Contenu de la conversation non communiquée à Botanic

Thème	Sous-thèmes	N° questions	Formulation des questions	Relances et informations complémentaires
Caractérisation de l'entreprise et de la relation	Données sur l'entreprise	Q1	Nombre de salariés	
		Q2	Date de création de l'entreprise	
		Q3	Type d'actionnariat	Familiale, fonds de pension, appartenance à un groupe ?
		Q4	Domaine d'activité/gammes de produits (fabricant/négociant)	Négociant ou fabrique les produits (unité de production).
		Q5	Localisation	Localisation de la fabrication, conception, siège social, filiales...
		Q6	CA + évolution	
		Q7	Objectifs stratégiques de l'entreprise	Priorités actuelles de l'entreprise portent-elles sur l'économique, la qualité, les délais, l'innovation ?
		Q8	Qui sont vos clients (catégorisation) ?	Principaux clients ? Répartition du CA ? (80/20)
		Q9	Est-ce que vous avez une activité de R&D ? Est-ce que vous avez des ressources dédiées à l'innovation ?	Est-ce que vous avez la capacité de proposer/développer des solutions pour vos clients ? (Conception/design) Est-ce que votre compétence consiste à répondre le plus précisément possible à un cahier des charges défini par vos clients ?
Importance de la stratégie RSE dans l'organisation (indépendamment de la relation avec le client)	Descriptif de la démarche RSE en interne (chez le fournisseur)	Q1	La Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait-elle partie des priorités stratégiques de votre entreprise ?	Quelles sont les priorités ? Concrètement, comment cette dimension est-elle prise en compte dans votre entreprise ?
		Q2	La stratégie RSE est-elle déclinée dans toutes les fonctions et niveaux hiérarchiques de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions les plus concernées ?	R&D, Marketing, Achats, Communication, Qualité
		Q3	Pourriez-vous m'indiquer les points principaux de la démarche RSE dans votre entreprise ? Quelles formes prend cet engagement ?	Définition d'un Code de conduite ? Intégration des objectifs dans l'appréciation et rémunération des managers/des salariés ? Réduction des impacts environnementaux et sociaux des produits et processus de fabrication ? Etc.

Annexes

	Histoire/Étapes de la démarche	Q4	La démarche RSE dans votre entreprise est-elle récente ?	Quelle est l'ancienneté de cette démarche ? Connaissez-vous la date de démarrage de cette démarche/politique ?
		Q5	Quelle est l'origine de cette démarche ? Qui est à l'origine de cette démarche ?	Le dirigeant, un salarié-acteur, un client, la réglementation, etc. ?
		Q6	Cette démarche RSE représente-t-elle un levier/frein dans vos relations commerciales ?	Pourriez-vous dater ces changements ?
		Q7	Si vous deviez fractionner ce processus, quelles en ont été les grandes étapes (phases) ?	Nombre d'étapes ? Quelles en ont été les grandes étapes ? (Adoption, mise en usage, pérennisation) Est-ce que les trois phases font écho à ce que vous avez vécu ? Si non, quelles seraient les différentes étapes de la maturité
		Q8	Identification des phases à partir du schéma	A quelle étape se situe votre entreprise aujourd'hui ?
		Q9	Considérez-vous que vous ayez atteint la dernière phase du processus ?	Que reste-t-il à faire pour atteindre la phase de pérennité ?
		Q10	Quels ont été les leviers/barrières qui ont favorisé/freiné le passage à un degré de maturité supérieur ?	Avez-vous rencontré des difficultés/barrières pour la mise en œuvre de la démarche de RSE ? Si oui, lesquelles (ex : manque d'outils, de processus adaptés, soutien de la direction, objectifs contradictoires) ? Précisez à quelle étape (ex. : pour l'adoption manque de soutien de la direction/ennemi de la démarche. Pour la pérennité, le manque de contrôle formel -> indicateurs) Idem pour les leviers
		Q11	A partir de quand considérez-vous que l'entreprise a changé d'étape/gagné en maturité ?	Précisez les déclencheurs ou barrières selon les phases. Exemples : Formalisation de la politique RSE ? Formation des salariés ? Collaboration avec un client ? Communication en externe de la démarche de RSE ? Définition d'indicateurs ? Sanction des fournisseurs ? etc.
Antécédents intra-organisationnels	Spécialisation/Division	Q1	Existe-t-il une structure dédiée à la RSE au sein de l'entreprise ?	Si oui, quelle est la nature de cette structure ? Si non, de quel service ou fonction dépend la RSE ? Ces changements organisationnels ont-ils eu un impact ?
		Q2	Est-ce que le personnel a reçu une formation en matière de RSE ?	Si oui, qui ? Type de formation ? Nombre d'heures de formation, etc.
		Q3	Est-ce que les compétences RSE sont incluses dans votre politique de recrutement ?	Si oui, quel poids ?
	Centralisation/Décentralisation	Q4	A un niveau très général, les décisions sont-elles prises par les niveaux hiérarchiques supérieurs ou les salariés sont-ils impliqués dans la prise de décision ?	Quels objectifs ? Si non, qui est à l'origine de cette décision ?
		Q5	A un niveau très général, diriez-vous que la communication est ascendante, descendante ou bilatérale ?	Les salariés font-ils des suggestions ? Font-ils remonter l'information ? Est-ce que les managers communiquent avec le niveau opérationnel ?
		Q6	La direction est-elle impliquée, apporte-t-elle un soutien à la démarche RSE ?	Détaillez l'implication, le support apporté
		Q7	Comment qualifieriez-vous l'engagement de la direction ?	Faible ? Moyen ? Fort ?
		Q8	Des moyens ont-ils été alloués pour mettre en œuvre cette démarche ?	Moyens RH/financiers ?
		Q9	A combien évaluez-vous les moyens humains/financiers qui ont été investis dans la démarche ?	
		Q10	Évaluation du nombre de collaborateurs impliqués dans cette stratégie RSE ? Est-ce que l'ensemble du personnel de l'entreprise est impliqué dans cette démarche ? % de leur temps de travail consacré à ce sujet ?	

Annexes

		Q11	Qui s'occupe de cette démarche ? Qui pilote sa mise en œuvre ?	Service dédié ? Quelle organisation ? Organisation grands comptes ?
	Formalisation/Informalisation	Q12	Chaque salarié a-t-il des objectifs à remplir en matière de RSE ? Sont-ils formalisés ? Contrôlés ?	Incidations <i>versus</i> contrôle ? Existe-t-il un système d'information pour piloter les salariés en termes de RSE ? Existe-t-il un outil de mesure ?
		Q13	La performance RSE en interne est-elle mesurée ?	Si oui, comment ? Si oui, comment ? Retour d'expérience : mesure de la performance (utilisation de l'eau, électricité, etc.), indicateurs, objectifs, contrôle des résultats, des comportements, mesure de la performance en termes de réduction de consommation (eau, électricité, etc.) Quel retour d'expérience ?
		Q14	Les résultats de la stratégie RSE sont-ils contrôlés ?	Par qui ? La direction, un organisme indépendant, un commissaire aux comptes ?
		Q15	Existent-ils des incitations (encouragement/formation) pour que les salariés s'impliquent et développent activement la démarche RSE	Intégration dans la rémunération, considération en interne, etc.
	Passage de phase en phase	Q16	Quels sont les éléments <u>internes</u> qui ont favorisé ou au contraire freiné le passage d'une phase à l'autre ?	S'appuyer sur le schéma
Antécédents inter-organisationnels	Généralités sur les relations avec l'ensemble des clients	Q1	Pouvez-vous qualifier vos relations avec vos clients ?	Avez-vous les mêmes relations avec tous vos clients ou développez-vous des partenariats privilégiés avec certains clients ? (Ex. co-conception) Partenariales avec certains ? Lesquels ?
		Q2	Est-ce que tous vos clients ont la même exigence avec vous ?	
		Q3	Êtes-vous impliqué dans la stratégie RSE de vos clients ? Si oui, comment ?	
	Caractéristiques de la relation avec Botanic	Q4	Quelle est l'ancienneté de votre relation avec Botanic ?	
		Q5	Importance du client Botanic dans votre CA (% CA)	D'une manière générale, êtes-vous attentifs à votre dépendance vis-à-vis de vos clients ?
		Q6	Pensez-vous apporter des compétences distinctives à votre client ?	Peut-il remettre en cause votre relation ?
		Q7	Pouvez-vous me préciser quel type de fournisseur vous êtes du point de vue de Botanic ? Est-ce que vous êtes un sous-traitant de capacité, de spécialité, un fournisseur stratégique ?	Type de relation : partenariat (budget, ressources dédiées à la R&D pour Botanic) ou offre produit/sous-traitant (strict respect du cahier des charges) [=> Sous-traitance (le fournisseur exécute les ordres du client, mise en concurrence avec de nombreux fournisseurs) ? Coopération opérationnelle (ex. : application du juste à temps) ? Coopération stratégique (participation à la conception) ?]
		Q8	D'après vous pourquoi avez-vous été sélectionné par Botanic ? Quel rôle attribuez-vous à la RSE ?	Selon vous, qu'est-ce qui a fait que vous êtes rentré dans le panel Botanic ? Est-ce que les critères de sélection RSE sont formalisés dans les Appels d'offres ? Existe-t-il des critères rédhibitoires ? Oui/non ? Si oui, quels critères de sélection ? Précisez ? Ex. : Notoriété de l'entreprise ? Prix ? L'ancienneté de la relation ? Quel type de formalisation (Procédures achats, guidelines, certification, audit de présélection) ?
	Mode Contractuel	Q9	Quelle est la nature de vos contrats avec Botanic ? Est-ce que ce sont des contrats à court terme qui peuvent facilement être renégociés ? Ou s'agit-il de contrats à long terme ? Existe-t-il une certaine flexibilité dans leur application ?	... à la commande, contrat moyen terme, contrat de partenariat, contrat d'exclusivité ?
		Q10	La contractualisation est-elle systématique ? Nécessaire ?	

Annexes

		Q11	Les contrats sont-ils renégociés ? Êtes-vous remis en concurrence à chaque nouvelle commande ? À quelle fréquence ?	Pour quelles raisons ?
		Q12	Votre performance RSE est-elle mesurée par Botanic ?	Si oui, comment ? Quel type de contrôle ? Mesure/indicateurs ? Mesure objective/subjective ? Fréquence ?
		Q13	Votre bonne/mauvaise performance RSE est-elle récompensée/sanctionnée par votre client ?	Si oui, comment ? <i>Incentives</i> /récompenses ? Pénalité ? Sortie du panel ?
		Q14	Est-ce que votre client vient vous auditer pour vérifier la conformité aux exigences RSE ?	Par qui sont-ils réalisés ? Déroulement ?
		Q15	En cas de non-conformité aux critères RSE de Botanic, que se passe-t-il ?	
	Mode relationnel	Q16	Est-ce que Botanic est intervenu/a joué un rôle dans la mise en place de votre démarche RSE ? Si oui, à quel moment ? Quel rôle à jouer Botanic ? Comment cela c'est-il traduit ? Concrètement quel appui ? (Reprendre le schéma) Pouvez-vous identifier le rôle de Botanic dans votre démarche RSE ? À quelle étape ?	Préciser la nature de l'appui (accompagnement, outils d'évaluation, etc.)
		Q17	Pouvez-vous évaluer le rôle de Botanic ? Qu'est-ce qui a changé (avant/après) ?	Est-ce que ça a intensifié votre politique RSE ?
		Q18	Est-ce que Botanic vous a influencé quant au développement de produits/processus plus responsables ?	
		Q19	De quelle manière êtes-vous impliqué dans la démarche RSE de Botanic ?	Charte, demande d'engagement, etc.
		Q20	Comment qualifieriez le niveau de confiance dans la relation ?	Fort, moyen, faible ? Comment cette confiance a-t-elle émergé, évoluée ?
		Q21	Est-ce qu'il y a un partage d'informations relatif à la RSE avec Botanic ? Est-ce que Botanic encourage et favorise le partage d'information ?	Partage d'information via un système de portail, espace partagé ou autre ?
		Q22	Quels sont les moyens de communication utilisés pour échanger avec Botanic ? Fréquence des interactions ?	Mails, téléphone, réunion, etc.
		Q23	Pouvez-vous donner quelques exemples sur la manière dont vous vous êtes améliorés du point de vue social/environnemental grâce à Botanic ? Et inversement, comment avez-vous pu être force de proposition envers votre client Botanic ?	Exemple de mise en œuvre ? Quel type d'apport ? Avant/après ?
	Passage de phase en phase	Q24	Est-ce que ce mode de relation client/fournisseur a évolué en fonction des différentes phases que l'on a abordées tout à l'heure ?	
Autres facteurs	Autres facteurs	Q1	Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès de la relation Botanic/fournisseurs ? Quelle est la contribution de la dimension RSE/AR au succès de cette relation ?	
Conclusion	Conclusion	Q1	Facteurs clés de succès dans la relation avec Botanic ? Contribution RSE	Qu'est-ce qui vous a poussé à développer la RSE ? Exemple : caractéristiques personnelles
		Q2	Est-ce que votre entreprise est force de proposition pour Botanic ? Si oui, dans quel domaine ?	
		Q3	Avez-vous pu capitaliser grâce à votre expérience avec Botanic en développant de nouveaux marchés ?	

Annexes

		Q4	Y a-t-il un point ou un sujet qui vous semble important et que nous n'aurions pas abordé ?
	Remerciements	Q1	Merci de votre intérêt (pour ce projet) et le temps que vous nous avez accordé.
	Complément information	Q1	Pouvons-nous nous permettre de vous recontacter si nous avons une question ou un complément d'information à vous demander ?
Informations sur le répondant	Informations sur le répondant	Q1	Fonction exercée
		Q2	Années d'ancienneté dans l'entreprise et fonction(s) antérieure(s) dans l'entreprise
		Q3	Implication extra-professionnelle/à titre personnel dans une association liée au DD

Annexe 4 — Extrait d'entretien

Entreprise : SNCF

Nom : VV

Directeur délégué Services et Opérations

Date : 29/11/2013

Durée : 1 h 20

Est-ce que les achats sont une fonction stratégique pour l'entreprise ?

Selon moi, oui, la perception de l'entreprise vis-à-vis de celle-ci, je n'en suis pas encore certain, de plus en plus.

Pourquoi ? [...]

Simplement parce qu'il y a un certain nombre d'entités et de patrons dans la boîte qui n'ont pas encore forcément complètement intégré l'importance stratégique des achats y compris pour la réussite de leur propre stratégie de branche. Notamment avec tous les objectifs économiques qui sont nous sont fixés, tout l'apport de la fonction achats n'a pas encore été complètement bien perçu... le potentiel de la fonction achats. Nous, forcément on est persuadé qu'on peut apporter quelque chose.

Est-ce que selon vous la RSE fait partie de la stratégie de l'entreprise aujourd'hui ?

Oui, clairement

Comment cela se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

Ça se manifeste par le fait que l'on ait un programme qui s'appelle éco-mobilité ; la SNCF a plein d'ambitions autour de la valorisation de l'économie en termes de pollution de son mode de transport, des actions sociétales, de la fondation SNCF, de l'aide à l'intégration des jeunes en difficulté ; dans les achats, dans les achats solidaires, dans l'insertion sur les chantiers, les travaux, etc. Enfin, voilà, il y a énormément d'actions qui sont entreprises. [...]

La RSE est-elle vraiment un sujet pour les achats aujourd'hui à la SNCF ?

Ah oui, tout à fait, alors, on a un programme, qu'on vient de changer, mais le précédent programme, qui s'appelait SynergiA, comprenait 5 axes et il y avait un de ces axes qui était la

responsabilité. Et il y a un nouveau programme, avec 4 axes seulement, mais qui comprend toujours un axe « responsabilités » [...]

La question que l'on se pose est-ce qu'il y a un rang occupé par la responsabilité dans les priorités des achats ? Quelles sont les priorités ?

Alors dans notre programme tous les axes sont de même valeur, après dans l'application du programme, ce n'est pas forcément évident de donner toujours la même valeur à tous les axes. L'axe « performance », en particulier économique reste quand même très fort.

Parce que c'est une volonté stratégique, ou est-ce que c'est un biais d'acheteur ?

Ce n'est pas qu'un biais d'acheteur, c'est un biais de financier aussi. On est challengé sur des objectifs économiques avant tout [...]. On essaie de dégager de la marge. On est un établissement public, industriel et commercial. On est comme une entreprise [...] On a quand même une dette, on a un objectif de réduction de la dette de plus en plus fort. Le système ferroviaire dans son ensemble perd, je crois, un milliard d'euros par an, et donc il faut essayer de compenser.

Et donc dans l'ordre des priorités, il y aurait cet aspect coût ? Et quel est le niveau de priorité de l'aspect RSE dans les faits ?

Dans les faits, il est présent partout, après pour trouver des solutions qui sont à la fois économiques et qui mettent en avant de l'innovation en termes de RSE, ce n'est pas forcément évident. Mais systématiquement, on demande à nos acheteurs d'inclure dans leurs réflexions stratégiques un volet responsabilité sociale et environnementale.

Est-ce que tous les collaborateurs au niveau des achats sont engagés dans cette démarche ?

Oui, je pense qu'on est à 100 % parce qu'on le fait même à travers les entretiens individuels annuels dans lesquels on fixe les objectifs des agents et il y a toujours au moins un objectif autour de la RSE.

Et en termes de temps, combien de temps ce sujet leur prend-il très concrètement ?

Alors là ce n'est pas facile à dire, car il y a des sujets qui s'y prêtent et d'autres qui s'y prêtent moins ; et puis c'est inclus dans l'ensemble de la réflexion stratégique sur un dossier d'achat, c'est-à-dire qu'on a un besoin, on a un achat, on va chercher tous les leviers pour faire plus de performance économique et tous les leviers pour être plus responsable. Je ne sais pas s'il fallait donner un temps moyen, je dirais 10 %.

Parce que là, vous nous disiez, ça dépend des dossiers, est-ce que vous pourriez nous donner un exemple de dossier où cette dimension serait importante ?

Oui, par exemple des sujets autour des vêtements de travail. Quand vous achetez les tenues des agents, les tenues commerciales, les vêtements de travail, il y a une très forte connotation autour du travail des enfants, il y a énormément de risques par rapport au tissu [...]

Alors que faites-vous ? Vous achetez *made-in* France ?

Oui, par exemple. En tout cas, on s'assure que nos fournisseurs travaillent avec des producteurs qui respectent la législation internationale. On fixe aussi quelque part nos objectifs de zones d'approvisionnement, enfin il y a toute une réflexion autour de ça pour garantir... Sur des dossiers comme ça, il y a une grande réflexion autour du sujet. Sans compter l'achat auprès de PME. L'achat de développement des territoires en France.

Est-ce que la direction est impliquée, est-ce qu'elle vous apporte un soutien

Oui, sur des sujets comme celui qu'on vient de citer, fortement car derrière c'est l'image de la SNCF qui est en jeu, si demain l'on apprenait que la SNCF était cliente des ateliers du Bangladesh qui se sont écroulés avec des travailleurs qui travaillaient dans des conditions effroyables, pour l'image de l'entreprise, ça serait catastrophique.

Comment se manifeste ce soutien ?

Ce support, il se manifeste par l'importance qu'on accorde à nos propositions d'acheteurs pour aller dans ce sens, c'est-à-dire plus de responsabilités.

On est challengé sur ces sujets-là, c'est à dire, qu'on a des processus de validation de nos stratégies d'achats. Donc quand on arrive sur des dossiers comme ça, on mesure les risques, on identifie les risques. Quand on a identifié les risques, on propose des solutions pour couvrir les risques, et puis on est challengé là-dessus. Si les propositions proposées ne paraissent pas suffisamment garanties et bien on ne valide pas.

Donc c'est par la validation des stratégies d'achats essentiellement ?

Oui

Est-ce que la DDAD est un support important pour vous ? ?

Les acheteurs s'appuient en fait sur cette fonction, que l'on appelle fonction support, et ce n'est pas pour rien. Ce sont des spécialistes, parce que l'acheteur ne peut pas être spécialiste de tous les sujets. Un acheteur, il faut qu'il soit juriste un peu, négociateur, vendeur quelque part,

gestionnaire, rigoureux, c'est beaucoup de compétence, en fait la vraie compétence de l'acheteur c'est d'aller chercher toutes ces compétences autour de lui parce qu'il ne peut pas avoir toutes ces compétences.

Alors, on va juste revenir sur quelques étapes qui vous semblent importantes ? Est-ce que vous pourriez situer dans le temps les grandes phases ?

Pour moi, le démarrage de notre programme SynergiA, c'était 2008 avec l'arrivée de PP en fait, directeur des achats en 2008 ou 2007, qui a mis en place cette Direction Déléguée Achats Durables.

Est-ce qu'il y a après une autre étape ? Est-ce que vous voyez des étapes différentes ? Ou est-ce qu'il y a eu SynergiA et puis on s'inscrit dans la continuité ?

Non enfin, ça m'apparaît être une progression continue.

Vous nous avez parlé de PP, est-ce qu'il y a eu d'autres personnes, évènements qui ont particulièrement marqué l'origine de cette démarche ?

Oui, OM, forcément, il porte cette démarche au sein de la direction des achats, avec beaucoup de conviction, beaucoup d'implication. Oui, il y croit, il y croit vraiment, on sent que c'est ancré en lui, c'est dans son ADN, il sait bien en parler, il sait bien faire adhérer. Donc oui, oui, c'est important.

Et avant eux, non ?

Avant non. Alors évidemment avant on faisait des choses ponctuellement. Mais on n'avait pas de politique, ce n'était pas inscrit dans le programme et dans nos objectifs principaux.

La question que l'on se pose un peu : théoriquement, la démarche elle fait écho à plusieurs étapes, c'est « la mise en place, le déploiement et le maintien ». Alors, est-ce que vous voyez ces trois étapes à la SNCF ? Et à ce compte-là, où en est-on aujourd'hui ? Et ensuite, on va essayer de comprendre ce qui a favorisé le passage d'une étape à une autre.

Alors pour moi, la phase d'adoption, on l'a passée, et le sujet est devenu un réflexe. Le seul bémol, que je mettrais, c'est qu'il peut toujours y avoir un risque c'est-à-dire que si la pression n'est pas maintenue sur ces sujets, un oubli, sous la pression du temps, des objectifs économiques, etc., s'il n'y a pas un leader charismatique sur ce sujet-là. Enfin, voilà...

La deuxième phase, c'est la phase de déploiement, est-ce qu'on en est là ?

Oui, complètement, tout à fait, on a des objectifs, on a des indicateurs de résultat. On a pu voir que ces indicateurs de résultats, ils ont bien progressé dans le temps, parmi ces indicateurs de résultat, il y a les indicateurs types, qui étaient plus là pour mesurer l'adoption : est-ce que tout le monde a des objectifs autour de la responsabilité ? Est-ce que tout le monde a suivi des formations ? Et puis, il y a les indicateurs autour de la mise en œuvre, est-ce que les stratégies familles comportent un volet responsabilité sociale et environnementale ? Est-ce que les acheteurs qui appliquent les stratégies familles ont bien intégré les directives de ces stratégies ? Donc ça, on mesure le déploiement de la stratégie famille [...].

Et maintenant sur la dernière phase : maintien ou pérennité.

... On revient au sujet de tout à l'heure, le sujet du risque de rechute. [...] C'est-à-dire que tant qu'on a des acheteurs familles et la DDAD qui portent de sujet, etc., il n'y a pas de souci, si on disait demain : il n'y a plus les supports, chaque acheteur est responsable, enfin, ça doit être dans son fonctionnement naturel d'acheteur, je ne suis pas encore certain, que tous les acheteurs penseraient au sujet naturellement.

Ce n'est pas encore intégré dans les routines

Ce n'est pas dans l'ADN de l'acheteur, pas de tous en tout cas, après ça dépend des générations aussi, ça dépend de ses sensibilités personnelles.

Est-ce que vous-même vous avez rencontré des difficultés, des barrières, des obstacles pour mettre en œuvre cette démarche d'achats responsables ?

Moi personnellement, ou mes équipes ?

Vous et vos équipes ou...

Les difficultés, c'était au départ des difficultés d'ordre juridique, réglementaire, etc. Qu'a-t-on le droit de faire, de ne pas faire, est-ce qu'on peut mettre des critères autour de ça ? Est-ce qu'on peut leur donner un certain poids ? Donc, ça, c'étaient des difficultés d'ordre technique. Après pour embarquer les équipes, moi, je n'ai pas eu énormément de difficultés parce que je trouve que c'est un sujet qui donne du sens au travail des gens. Comme j'aime bien porter ce genre de sujet, et aller sur d'autres terrains que le seul critère économique. On arrive à faire passer un certain nombre de messages.

Vous n'avez pas eu de barrières économiques ?

Les seules barrières économiques que l'on a, c'est 1, mettre les moyens pour travailler sur ces sujets-là. [...] Comme toutes les entreprises, on est contraint sur les effectifs. Quand on dit qu'on

a besoin d'un relais pour porter ce sujet, et bien, c'est une personne, ou une demie-personne, c'est du temps, c'est cette contrainte-là, qu'on essaie de gérer au mieux soit en mutualisant entre les départements, soit en dégagant du « temps d'acheteur » pour qu'il fasse un peu autre chose que simplement de l'achat. Une autre barrière économique qu'il peut y avoir c'est quand on apporte en tant qu'acheteur des solutions qui paraissent plus responsables, ou plus économes en coût complet, mais face à des solutions plus économiques à court terme. Ce n'est pas forcément facile à faire passer le message.

Vous voyez d'autres barrières ou difficultés au-delà de celles que l'on a énoncées [...] ?

Dans les premières années, mais maintenant, je crois que c'est vraiment passé. Quelque part en 2007-2008 [...], c'était une notion nouvelle, donc c'est un peu les rêveurs, avant que ça soit un peu plus médiatisé, un peu plus reconnu comme un vrai sujet pour les entreprises, il y avait un peu de réticence au départ, mais maintenant cette phase-là est passée aussi.

Donc on a vu qu'il y a potentiellement 3 phases. Qu'est-ce qui a fait que l'on est passé d'une phase de mise en place, à une phase de déploiement et de maintien ?

Comment est-on passé à la phase 2 ? Il y a deux choses, c'est à partir du moment où on a mesuré et à partir du moment où il y avait suffisamment de matière pour permettre aux acheteurs de faire, il y a eu assez de *success-stories*, d'exemples, assez de choses que les acheteurs pouvaient reproduire sans inventer. En fait, on passe à l'échelle production de type un peu industrielle. C'est un peu ça parce qu'on fait un peu plus de 20 ou 25.000 achats par an, et bien quand on fait un déploiement « industriel » comme ça, il ne faut pas que les gens se reposent les questions toutes les 5 minutes, à chaque dossier. Ça, ç'a été fait, c'est inscrit dans une stratégie, ils ont des exemples, ils peuvent reproduire.

Et, que faudrait-il pour...

Pour passer à la phase 3 ?

Oui, c'est donc le maintien, vous nous avez dit que quand on est à ce stade-là, du coup, finalement, c'est un peu lorsque ça fait partie de l'ADN des acheteurs,

Il faut qu'on ait un taux de couverture des stratégies famille plus importante, que l'ensemble des familles ait un volet responsabilité sociale et environnementale. Idéalement, il faudrait que dans la mesure de la performance globale de l'acheteur, il y ait une place plus grande pour ce sujet-là.

Donc on en revient à la mesure encore.

Clairement, les choses évoluent quand on a des mesures et quand on a des objectifs dessus

[...]

Je voudrais simplement revenir sur la formation de vos équipes, est-ce qu'ils ont tous bénéficié d'une formation ?

Oui, je n'ai pas le taux, c'est la formation du campus

C'est proche de 100 % ?

[...] après pour les populations type acheteur expert, type manager quasiment 100 %.

On va revenir sur la manière dont sont prises les décisions. Est-ce que les décisions sont prises essentiellement par des niveaux hiérarchiques supérieurs ? Ou, est-ce que certains de vos acheteurs peuvent être à l'origine de leurs propres décisions ? Comment se passe finalement la décision chez vous, et les marges de main-d'œuvre, la flexibilité que peuvent avoir vos acheteurs par rapport à la hiérarchie... ?

En fait, on a des niveaux de délégation qui sont variables selon justement le niveau des acheteurs, on n'utilise pas ces termes-là, mais ça veut dire « acheteur junior », « acheteur sénior ». Donc, pour tout dossier d'achats, chaque acheteur à un niveau de délégation, selon sa séniorité, je dirais. Tout dossier d'achat fait l'objet, quand même d'une validation à un moment donné par une autre personne, ça c'est pour des questions de sécurisation, de risque juridique, de conflit d'intérêts, etc., selon les personnes.

Par un supérieur hiérarchique ?

oui

Un dossier d'achat est ouvert au niveau de l'appel d'offres ?

Oui, c'est ça. Enfin, c'est juste un petit peu plus complexe que ça. Un dossier, ça peut être une opération globale, par exemple, pour un pôle d'échange multimodal comme à Rennes ou Nantes, ou je ne sais pas, et ça peut ouvrir plusieurs dossiers qui eux-mêmes feront l'objet de plusieurs appels d'offres. Il y a la notion de projet, de dossier d'achat, la notion d'appel d'offres, etc.

Mais, disons que globalement les acheteurs sont impliqués dans la prise de décision même s'ils n'ont pas la décision finale.

Un acheteur porte son dossier, après il fait valider un certain nombre d'étapes. Et puis on confie des dossiers plus ou moins complexes et importants selon son expérience.

Donc on a vu que les acheteurs avaient des objectifs à remplir, ces objectifs, ils sont formalisés, ils sont contrôlés ?

oui

C'est dans le cadre de l'entretien individuel annuel ?

Oui, chaque agent a un entretien annuel, théoriquement on fait un point semestriel.

Les objectifs sont différents d'un acheteur à un autre ?

Oui, c'est individualisé, l'objectif ce n'est pas seulement la barre à atteindre, c'est aussi, comment la personne se développe, quelle compétence elle développe, etc. ?

Est-ce que vous avez des règles d'achats responsables ?

Des règles d'achats responsables, oui

Des règles formelles ou informelles d'ailleurs. Comment ?

La principale règle c'est d'appliquer la stratégie famille, donc la stratégie famille fait l'objet d'une validation avant. Ça c'est important parce que ça veut dire que l'acheteur quand il a décidé d'utiliser tel ou tel critère au stade de la candidature, de la sélection des offres, de l'appréciation des offres, il le fera dans un cadre qui est juridiquement validé. Il ne va pas dire je mets un poids de 90 % sur l'axe Responsabilité sociale et environnementale dans les offres que je fais juger, là ça ne sera pas dans la stratégie famille, s'il le fait, il y a un écart, il ne respecte pas la règle quelque part.

Donc c'est plutôt formel, plutôt établi.

Oui, c'est formel. Après, c'est aussi réserver certains appels d'offres pour les entreprises du secteur adapté. Parfois, on peut faire ou parfois on ne peut pas faire. En tout cas, la cellule DDAD peut nous dire si c'est faisable ou pas faisable.

Est-ce que vous êtes capable de mesurer aujourd'hui la performance des achats responsables ?

Mesurer la performance des achats responsables ? Ça, c'est difficile. Je ne sais pas, je ne sais pas dire. Je ne sais pas définir ce qu'est la performance des AR.

Des gains associés à cette dimension-là ? Le fait de remplir des objectifs ?

Je ne crois pas qu'on mesure ça, on mesure les gains d'un achat, la performance économique d'un achat, par contre, quelle est la part qui est liée à l'application d'un levier. Ce n'est pas mesuré de manière factuelle et incontestable.

Une performance peut être non économique, ça peut être le fait d'avoir un objectif et d'avoir atteint cet objectif. C'est une performance déjà.

Oui, ce sont des objectifs de moyen

Est-ce que ça, c'est mesuré, consolidé ?

Ça oui, ça c'est consolidé. Les indicateurs dont je vous parlais tout à l'heure, c'est un peu des objectifs de moyen, on a bien appliqué la stratégie dans x % des cas, on a formé x acheteurs, ça, c'est des objectifs de moyen.

Vous avez la liste exhaustive des indicateurs ?

Oui il existe un tableau de bord, pour ça demandez à OM ou CW.

Vous-même vous reportez des chiffres ?

VV : [regarde le tableau de bord et lit] le programme ImpulsiA : performance achats..... indicateurs RSE Achats, voilà.

Et comment est-il exprimé ?

On a l'aspect achats durables et solidaires, le montant des achats durables et solidaires que l'on fait et puis on a le taux d'intégration des stratégies familles dans la production. Mais, pour ça, le mieux, c'est qu'OM vous donne le détail... il a les moulinettes pour faire les calculs.

Est-ce que les acheteurs font eux-mêmes des suggestions en matière de RSE ? Est-ce qu'ils vous font remonter de l'information ?

Oui

Et ça prend quelle forme ?

Et bien, c'est vraiment dans leur réflexion sur la stratégie du dossier. Par exemple, « voilà, sur ce dossier-là, je propose de l'ouvrir au secteur adapté ». Et puis il y en a qui ressentent ça profondément et qui ont envie de faire des choses.

Est ce qu'il existe des encouragements, des incitations pour encourager les acheteurs à s'engager plus activement dans cette démarche de responsabilité sociale. Des prix, des trophées, des compétitions internes ? [...]

Non il n'y en a pas. Par contre, ce qu'il y a plutôt, c'est plutôt la politique RSE des achats de la SNCF, qui est souvent valorisée. Vous allez voir OM, vous allez voir tout un tas de trophées dans son bureau. [...] Il y a des dossiers qui sont présentés, des réussites qui ont été faites par des acheteurs qui viennent alimenter et démontrer la politique RSE de la SNCF. C'est quand même super encourageant. [...] Après quand on a décroché un trophée en externe sur notre politique achats, on en fait de la com. En interne, c'est super encourageant pour les équipes. De voir qu'il y a une reconnaissance extérieure sur tout ce que l'on fait.

Et ça, c'est bien communiqué en interne ?

Oui

On vous demande de monter des dossiers ?

Moi, non. Mais, par contre, on peut me demander si oui, dans mon équipe il y a des choses qui ont été faites et qui peuvent être valorisées.

On n'a pas parlé des freins [...]. Les acheteurs n'ont pas tous intégré de la même manière cette dimension, globalement, qu'est-ce qui fait qu'on n'a pas atteint un niveau très intégré de cette dimension sur toute la population des acheteurs, quel que soit l'ancienneté, leur niveau, leur excellence. Est-ce que c'est propre à l'individu, est-ce que c'est plutôt propre à l'organisation, à votre management, etc. ?

Il y a les deux, il peut y avoir une influence par le manager, si le manager met beaucoup l'accent.

Vous le mettez vous-même ?

Oui, enfin, j'ai 260 personnes, donc il y a des managers intermédiaires, les équipes c'est en moyenne 10 ou 12 personnes, donc ça fait une multitude de petites équipes qui elles-mêmes sont plus ou moins objectivées par leur manager sur ce sujet-là. Il y a la sensibilité personnelle de l'acheteur, je pense les compétences aussi.

Oui, ce n'est pas inné

Ce n'est pas inné, il y a beaucoup de connaissances à acquérir, il faut bien connaître le marché fournisseur, il y a des gens qui ont tendance à penser que leur domaine ne s'y prête pas.

Quel domaine par exemple ?

Les fournitures industrielles par exemple, ce n'est pas forcément évident. Les prestations intellectuelles, le conseil.

[...]

Est-ce qu'il y a des choses qui seraient liées plus à la structure, à l'organisation elle-même, au groupe, est-ce que vous voyez des choses qui seraient de cet ordre là ?

Propre à notre organisation, des freins qui viendraient de notre organisation

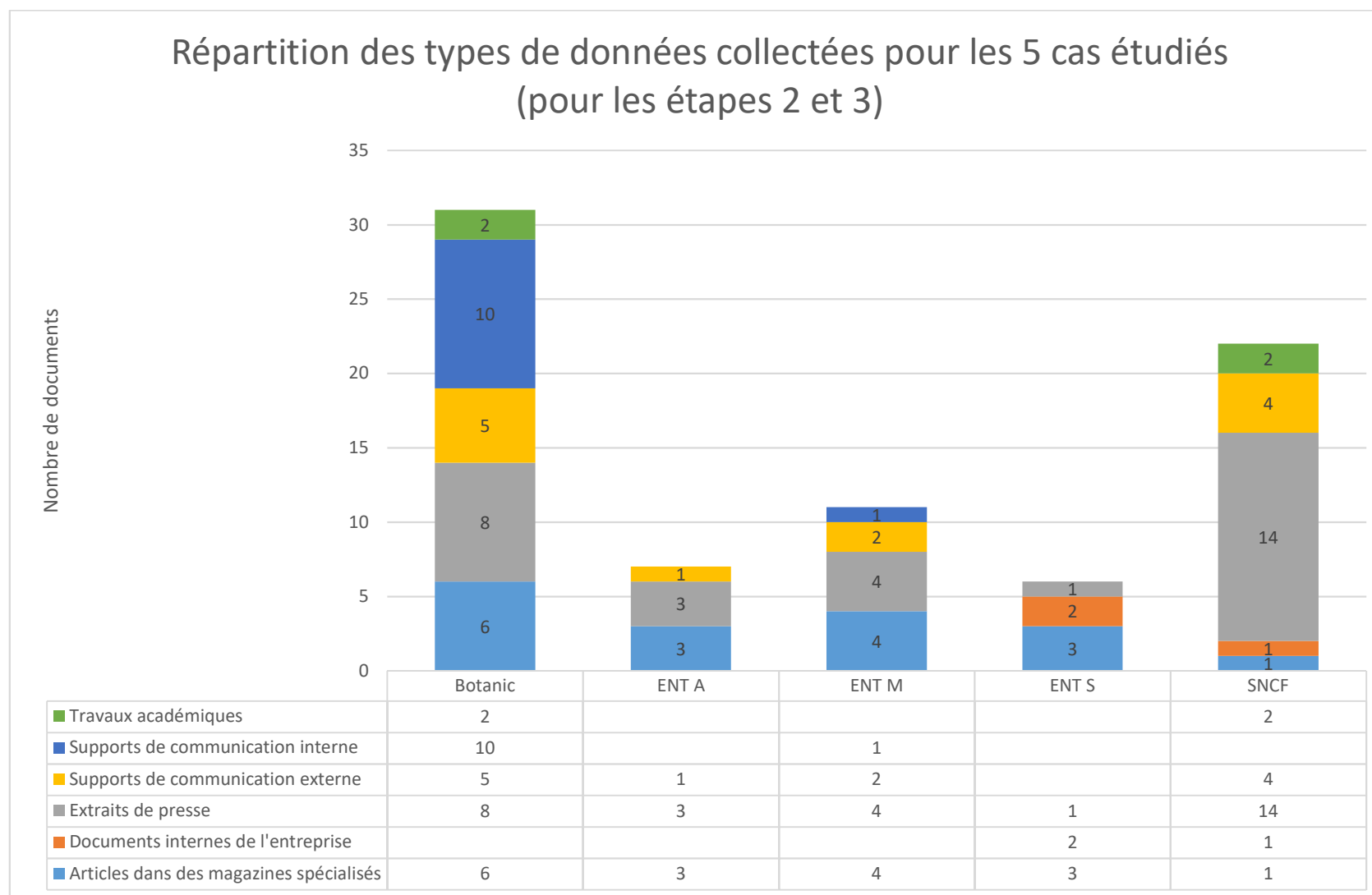
Oui, ou réglementaires ou concurrentielles ?

Réglementaire, oui, forcément, parce qu'à partir du moment où vous mettez en concurrence de façon systématique. C'est-à-dire que vous ne choisissez pas forcément le fournisseur qui serait le plus performant sur ce domaine-là. C'est un mixte global entre la performance économique, la qualité, les délais, la responsabilité, le taux de dépendance des fournisseurs vis-à-vis de la SNCF.

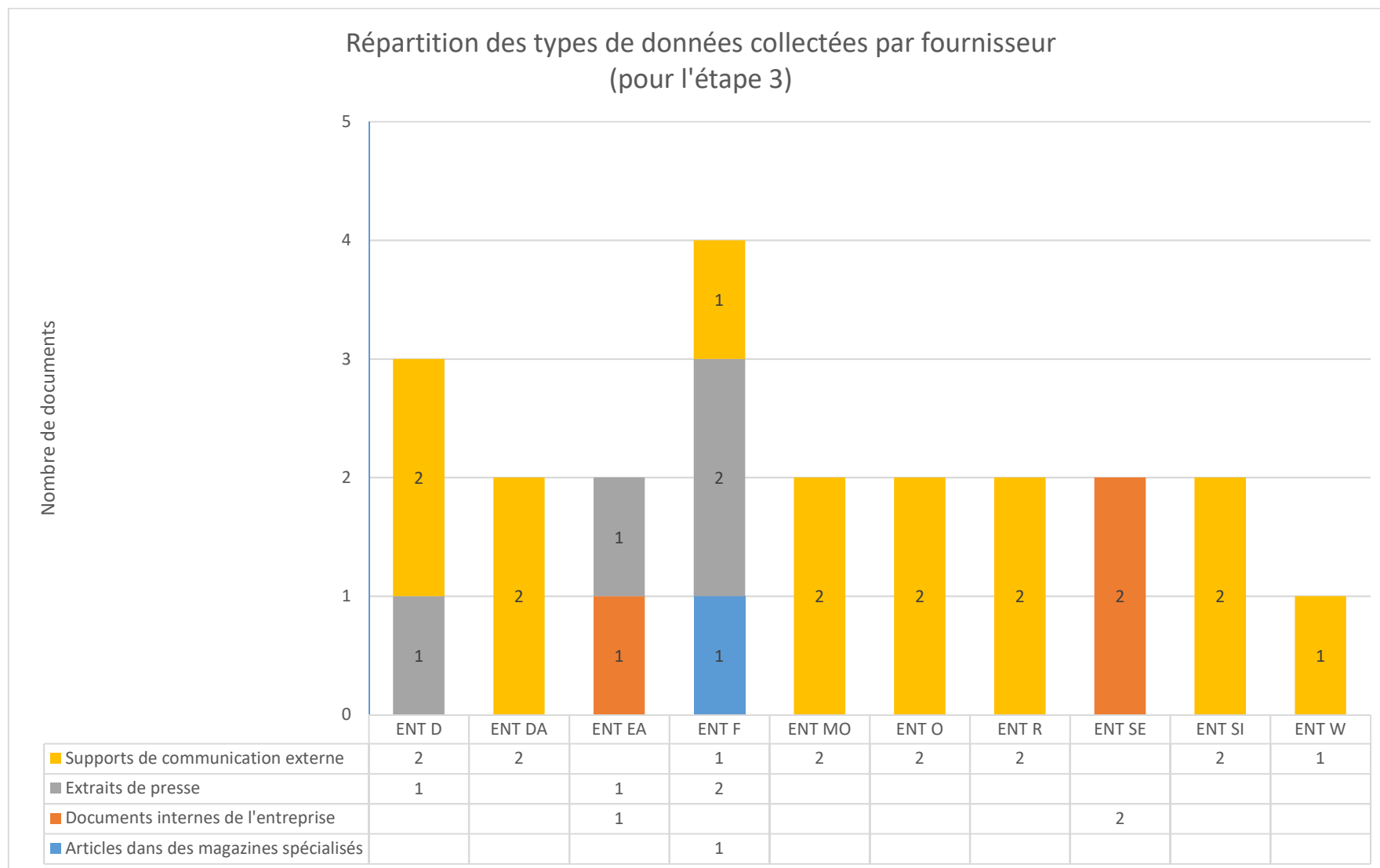
Donc là, on a touché aux aspects plutôt internes, maintenant, on voudrait voir avec vous les aspects plutôt inter-organisationnels.

[...]

Annexe 5 — Données secondaires



Annexe 6 — Données secondaires fournisseurs Botanic



Résumé

Les Achats Responsables (AR) constituent indéniablement un sujet d'actualité. Le développement récent de la littérature sur cette thématique montre qu'ils suscitent un intérêt croissant auprès du monde académique. On peut toutefois regretter le déficit des réponses à l'enjeu managérial de leur mise en œuvre opérationnelle. Cette thèse vise donc à combler ce manque en identifiant les antécédents (leviers et obstacles) à l'adoption d'une démarche d'AR dans l'entreprise. Elle développe un cadre d'analyse original qui considère non seulement l'importance des antécédents intra-organisationnels pour l'adoption pérenne d'une telle démarche, mais aussi le rôle clé joué par les relations collaboratives client-fournisseur. Ce cadre d'analyse a fait l'objet d'une validation empirique auprès de cinq grandes entreprises situées à des stades d'avancement distincts de la démarche d'AR.

Les résultats montrent que les antécédents intra-organisationnels jouent un rôle critique pour la phase de mise en place et de déploiement, tandis que les antécédents inter-organisationnels (la relation collaborative client-fournisseur) apparaissent essentiels pour la pérennité de l'adoption des AR. Cette recherche apporte des indications pour activer ces leviers au cours du processus d'adoption des AR. Elle aide également les entreprises à évaluer leur niveau d'adoption des AR.

Mots clés : Achats, RSE, démarche processuelle, stratégie

Summary

Purchasing Social Responsibility (PSR) is a topic of current interest. Recent developments in the literature on this topic reflect increasing interest amongst researchers. However, the existing literature fails to provide a comprehensive understanding of the PSR implementation process, which is also an issue of interest from a managerial perspective. This thesis aims to address this gap by identifying the antecedents (drivers and barriers) to the PSR adoption process. We provide an original conceptual framework, which identifies intra-organizational antecedents to sustaining adoption and sheds light on the important role of collaboration in buyer-supplier relationship.

The empirical methodology is based on five case-studies with companies at different stages of PSR adoption process.

The results show that intra-organizational antecedents play a critical role in achieving the set-up and operating phases, while inter-organizational antecedents (buyer-supplier collaboration) appear to be essential for the sustaining phase. This research provides comprehensive guidance for activating these levers throughout the PSR implementation process, and it helps firms identify their level of PSR adoption.

Key-words : Purchasing, CSR, implementation process, strategy

